

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
Markkinoinnin ja johtamisen laitos



YRITTÄJÄVETOISEN SPIN-OFF-YRITYKSEN SYNTYPROSESSI  
Tapaus: Candyfloss Clothing Oy

HELSINGIN  
KAUPPAKORKEAKOULUN  
KIRJASTO

11024

Yrittäjyys ja pienyritysten johtaminen  
Pro Gradu – tutkielma  
Erkki Rissanen k74695  
Kevät 2008

Hyväksytty laitoksen johtajan päätöksellä 14 / 5 200 8

arvosanalla erinomainen, 80p

Markku Virtanen ja Jorma Pohtola

## **YRITTÄJÄVETOISEN SPIN-OFF-YRITYKSEN SYNTYPROSESSI**

### **Tapaus: Candyfloss Clothing Oy**

#### **Tavoitteet**

Tutkielma tarkastelee spin-off-yrityksen syntymistä yksilötasolla ja nimenomaan yrittäjän näkökulmasta, mikä on jäänyt kirjallisuudessa varsin vähälle huomiolle. Tutkielman tavoitteena on luoda malli, jonka avulla yrittäjävetoisia spin-off-yrityksiä voidaan ymmärtää paremmin. Malli on luotu yhdistämällä liiketoimintamahdollisuuden kehittämisen viitekehys spin-off-yrityksen erityispiirteisiin. Koeteltavan mallin avulla tavoitteena on saada selvyyttä siihen miten yrittäjän henkinen ja sosiaalinen pääoma vaikuttaa spin-off-yrityksen perustamiseen ja onko taustalla myös muita vaikuttavia tekijöitä.

#### **Tutkimusaineisto ja – menetelmät**

Aineiston vaikea saatavuus ja tutkittavan ilmiön luonne huomioiden on tutkimuksessa päätetty käyttää kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla yrittäjää, jolla on ollut tutkittavan ilmiön kannalta keskeistä erikoistietoa. Harkinnanvarainen otanta ja teemahaastattelu ovat mahdollistaneet syvällisen ja relevantin aineiston saamisen. Haastattelun pohjana käytetyt teemat nousivat esiin kirjallisuudesta ja niiden pohjalta on toteutettu myös aineiston analyysi.

#### **Tulokset**

Tutkielmassa on saatu selville, että spin-off-yrityksen syntyminen vaatii jonkin epämukavuustekijän emoyrityksessä. Tämä tekijä lisää valveutuneisuutta sekä motivaatiota. Yleistason henkinen pääoma alentaa yrittäjän kokemaa riskiä perustettaessa spin-off-yritystä ja se myös mahdollistaa liiketoimintamahdollisuuden suoraviivaisen kehittämisen syklisyyden sijaan. Näiden lisäksi joissain tapauksissa sosiaalista pääomaa käytetään korvaamaan yrittäjäkohdennetun henkisen pääoman niukkoja resursseja. Tutkielman havainnot auttavat ymmärtämään paremmin spin-off-yrityksen syntyprosessia osana yrittäjyyden tutkimista sekä antavat paremmat lähtökohdat jatkotutkimukselle.

**Avainsanat:** spin-off-yritys, liiketoimintamahdollisuus, yrittäjyys

**Sivuja yhteensä:** 77



**THE PROCESS OF ENTREPRENEURIAL SPIN-OFF FIRM FORMATION**  
**Case: Candyfloss Clothing Oy**

**Objectives**

The study examines spin-off firm formation on an individual level and especially from the point of view of an entrepreneur. This aspect has received rather little attention in the academic literature. The aim of this study is to create a model that can help us to better understand the entrepreneurial spin-off process. The model has been created by combining the entrepreneurial opportunity development framework with the special characteristics of spin-off firms. With the help of the model, the aim is to gather more knowledge on how an entrepreneur's human and social capital influences the spin-off firm formation process and are there some other factors as well.

**Research methods**

Considering the difficulties in data gathering and the nature of the phenomenon this study uses qualitative research methods. The data has been gathered by interviewing an entrepreneur who has had special knowledge about the phenomenon. Using a theme interview made it possible to acquire relevant and specific knowledge. The themes for the interview arise from the academic literature and they are also used when analyzing the data.

**Results**

The study shows that spin-off firm formation requires a discomfort factor in the mother company that creates motivation and alertness. General human capital decreases the risk that an entrepreneur is facing and it also enables straightforward development of the opportunity instead of a slow and cyclical process. In some cases social capital is used to compensate for scarce resources in entrepreneurial human capital. These results help us to better understand the entrepreneurial spin-off firm formation process and give us a better starting point for new research.

**Keywords:** spin-off firm, entrepreneurial opportunity, entrepreneurship

**Total number of pages:**77

# Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Sisällysluettelo

Kuvaluettelo

Liiteluettelo

<b>1. Johdanto .....</b>	<b>4</b>
1.1 Tutkielman tausta .....	4
1.2 Tutkimusongelmat ja tavoitteet .....	5
1.3 Tutkielman rakenne ja rajoitteet .....	6
<b>2. Uuden yrityksen perustaminen .....</b>	<b>8</b>
2.1 Työvoimamarkkinalähtöinen näkökulma: Yrittäjyys .....	9
2.1.1 Yrittäjyyden viitekehys .....	10
2.1.2 Yrittäjän kyvyt .....	10
2.1.3 Yrittäjyysympäristö .....	12
2.1.4 Kohti resursseja sekä tietotaitoa .....	12
2.2 Organisaatiolähtöinen näkökulma: Yrityksen teoria .....	13
2.2.1 Resurssit ja suorituskky .....	14
2.2.2 Resurssien siirto .....	15
2.3 Yksilötason ja organisaatiotason näkemysten yhdistäminen .....	17
<b>3. Liiketoimintamahdollisuus .....</b>	<b>19</b>
3.1 Tunnistaminen .....	20
3.2 Arviointi .....	21
3.3 Hyödyntäminen .....	22
3.4 Liiketoimintamahdollisuus ja uuden yrityksen perustaminen .....	22
<b>4. Spin-off-yrityksen määritelmä .....</b>	<b>24</b>
4.1 Yrityslähtöisen spin-off-yrityksen määritelmä kirjallisuudessa .....	24
4.2 Yrityslähtöisen spin-off-yrityksen määritelmä .....	27
4.3 Yrittäjävetoisen spin-off-yrityksen määritelmä .....	29
4.4 Yrittäjävetoisen rakennemuutoksesta johtuvan spin-off-yrityksen määritelmä .....	30
4.5 Rakennemuutoksesta johtuvan spin-off-yrityksen määritelmä .....	30
4.6 Uusi yritys, liiketoimintamahdollisuus ja emoyrityksen resurssit .....	31

<b>5. Spin-off-yrityksen syntyprosessi .....</b>	<b>32</b>
5.1 Tietotaidon kerääminen .....	33
5.1.1 Koulutus .....	34
5.1.2 Työkokemus .....	35
5.1.3 Yleistason henkinen pääoma ja spin-off-yritykset .....	36
5.2 Mahdollisuuksien tunnistaminen .....	36
5.3 Yrityksen perustaminen ja kehittäminen .....	37
5.4 Prosessin johtaminen .....	38
5.4.1 Kokemus liiketoiminnan omistamisesta .....	38
5.4.2 Yrittäjän kognitiiviset kyvyt .....	39
5.5 Ympäristötekijät .....	40
5.5.1 Emoyrityksen vaikutus .....	40
5.6 Resurssien ja liiketoimintamahdollisuuksien vuorovaikutuksen malli .....	42
<b>6. Metodologia .....</b>	<b>45</b>
6.1 Tutkimusmenetelmät .....	45
6.2 Tutkimusaineisto ja sen hankinta .....	47
6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja analyysi .....	48
<b>7. Tutkimuksen tulokset .....</b>	<b>52</b>
7.1. Siirtyvät resurssit ja liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen .....	54
7.2. Siirtyvät resurssit ja liiketoimintamahdollisuuden arviointi .....	56
7.3. Siirtyvät resurssit ja liiketoimintamahdollisuuden hyödyntäminen .....	59
<b>8. Keskustelu ja johtopäätökset .....</b>	<b>62</b>
<b>Viitteet .....</b>	<b>66</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>73</b>



## **Kuvaluettelo**

<b>Kuva 1</b> Yrityksen perustaminen (Gartner, 1985).....	18
<b>Kuva 2</b> Spin-off typologia (Tübke, 2005).....	26
<b>Kuva 3</b> Yrityslähtöiset spin-off-yritykset .....	28
<b>Kuva 4</b> Spin-off-yrityksen syntyprosessi.....	33
<b>Kuva 5</b> Resurssien ja liiketoimintamahdollisuuksien vuorovaikutuksen malli .....	43

## **Liiteluettelo**

<b>Liite 1</b> Teemahaastattelurunko.....	74
---	----

# 1. Johdanto

Yrityksistä lähtöisin olevia uusia yrityksiä kutsutaan termillä spin-off-yritys. Termille ei löydy kirjallisuudesta suomenkielistä vastinetta. Spin-off-yritysten ympärille keskittyvä kirjallisuus onkin pääasiassa englanninkielistä, mistä myös termi spin-off tulee. Tämä tutkielma keskittyy yrittäjävetoisen spin-off-prosessin tarkastelemiseen. Seuraavissa johdannon kappaleissa käsitellään tämän tutkielman taustaa, ongelmia, tavoitteita ja rajoituksia. Johdannon lopuksi käydään tutkielman rakenne läpi.

## 1.1 Tutkielman tausta

Spin-off-yrityksiä on ollut olemassa todennäköisesti niin kauan kuin uusia yrityksiä on syntynyt, niitä ei vain ole kutsuttu spin-off-yrityksiksi. Spin-off-yritysten syntymistä on tutkittu aina 1900-luvun alkupuoliskolle asti. Silloin Yhdysvaltojen autoteollisuudessa syntyi lukuisia spin-off-yrityksiä. Thompson ja Klepper (2006) kutsuivat näitä alan sisäisiksi spin-off-yrityksiksi ja arvioivat, että 1920-luvulla kyseisen alan yrityksistä noin 20 % oli spin-off-yrityksiä. Nykypäivänä yllättävän samankaltaiset prosessit ovat leimanneet useita teknologiaan läheisesti liittyviä aloja, kuten puolijohdeteollisuutta (Braun ja MacDonald, 1978), diskettiasemia (Christensen, 1993) ja laserlaitteita (Klepper ja Sleeper, 2005).

Uusien yritysten syntymisellä on usein positiivinen vaikutus alueen talouteen (Delmar ja Davidsson, 2000). Tämä asia on vaikuttanut monien uusien tutkimusten syntymiseen, jotka pyrkivät yhdistämään talouden kasvun ja uusien yritysten syntymisen. Näille tutkimuksille on kuitenkin tyypillistä, että ne tulkitsevat uudet yritykset yhdeksi yhteneväiseksi ryhmäksi. Kuitenkin uudet yritykset syntyvät monella eri tavalla, jonka seurauksena niiden ominaisuudet vaihtelevat (Arenius ja Parhankangas, 2003). Euroopassa 12,9 % uusista yrityksistä on spin-off-yrityksiä (Moncada ym., 1999). Suomessa vastaavasti vain noin joka kymmenes uusi yritys on spin-off-yritys, kun taas Tanskassa vastaava luku on lähes joka viides (Näs ym., 2003). Vertailua vaikeuttaa määritelmien ja mittaustapojen heterogeenisuus. Huolimatta vähäisistä tutkimuksista voidaan kuitenkin olettaa spin-off-yritysten olevan yleisempiä mitä nykyään arvioidaan.

Spin-off-yritys vaikuttaa olevan suhteellisen yleinen ja menestyksellinen tapa perustaa uusi yritys. Spin-off-yrityksillä on myös selkeä positiivinen vaikutus talouden kilpailukykyyn sekä työllisyyteen (Moncada ym., 1999). Ne mahdollistavat uusien yritysten nopean kas-

vun merkittävästi korkeammalla selviytymis-prosentilla (Tübke, 2005). Niiden kilpailuetu perustuu siihen, että emoyrityksessä kertynyt kokemus yhdistetään yrittäjyyteen liittyviin mahdollisuuksiin. Vaikka spin-off-yrityksien merkitys onkin huomattu, niin kirjallisuus on varsin heterogeenistä ja yleisesti hyväksytyt määritelmät sekä viitekehykset puuttuvat yhä. Viime vuosina muutamat tutkimukset ovat yrittäneet luoda teoreettista viitekehystä spin-off-yrityksille (Tübke, 2005; van de Velde ja Clarysse, 2006). Nämä näkemykset auttavat meitä ymmärtämään ilmiötä paremmin, vaikka niissäkin löytyy omat puutteensa. On oletettavaa että tutkimus lisääntyy tulevaisuudessa. Globaalin kilpailun kiristytessä myös poliitikot, yritysjohtajat ja tutkijat ovat kiinnostuneet yhä suuremmassa määrin siitä millä tavalla vastata uuteen haasteeseen. Menestyvillä uusilla innovatiivisilla yrityksillä on vahvat vaikutukset alueelliseen talouteen. Näillä samoilla termeillä kuvataan usein myös spin-off-yrityksiä.

## **1.2 Tutkimusongelmat ja tavoitteet**

Kirjallisuudessa spin-off-yrityksiä on käsitelty hyvin käytännönläheisesti. Ne ovat esimerkiksi olleet yrittäjän aikaisemman alakohtaisen osaamisen pohjalta perustamia yrityksiä (Garvin, 1983) tai isomman yrityksen pilkkomisen seurauksena syntyneitä yrityksiä (Tübke, 2005). Eri näkemykset vaihtelevat hyvin paljon toisistaan ja usein tutkimuksissa on otettu joko yksilön tai organisaation näkökulma. Kuitenkin näyttäisi olevan yleisesti hyväksytty käsitys, että spin-off-yritykset perustuvat olemassa olevien yritysten taitoihin ja resursseihin (Arenius ja Parhankangas, 2003). Näitä taitoja ja resursseja voidaan käyttää uuden yrityksen perustamisprosessiin. Paljoa tätä syvemmälle emme pääse paneutumaan itse prosessiin pelkän spin-off-yrityksistä kertovan kirjallisuuden perusteella.

Klepper (2001) on luokitellut spin-off-yrityksistä olevan kirjallisuuden neljään eri kategoriaan: agenttiteorioihin, organisaation kyvykkyyksien teorioihin, työntekijöiden oppimisen teorioihin ja perintöteorioihin. Hänen luokittelunsa liittyy läheisesti yksilötason näkökulmaan spin-off-yrityksistä. Agenttiteoria pitää sisällään tutkimukset, jotka käsittelevät spin-off-yritysten syntymistä innovaation seurauksena avautuville uusille markkinoille. Näissä tilanteissa työntekijät perustavat oman yrityksensä, koska emoyritys ei halua tai ei kykene hyödyntämään uutta ideaa. Organisaation kyvykkyyksiin paneutuissa teorioissa korostetaan emoyrityksen kyvyttömyyttä hyödyntää mahdollisuuksia. Organisaation kyvyttömyys aiheuttaa jäykkyyttä, kriisejä tai yrityskaappauksia. Yrittäjähenkiset työntekijät saattavat käyttää näitä mahdollisuuksia hyväkseen perustamalla uuden yrityksen. Työntekijöiden



oppimisen teorioissa työntekijät oppivat emoyrityksiltä ja hyödyntävät itsenäisesti työkokemuksen kautta keräämänsä tietotaidon. Nämä tutkimukset väittelevät tiedon, taidon, rutiinien ja käytäntöjen siirrosta emoyritykseltä uuteen yritykseen. Perintöteoriat vertaavat spin-off-yrityksiä lapsiin ja lähestyvät asiaa tutkimalla emoyrityksen ja sen jälkikasvun välisiä suhteita.

Ottaen huomioon yrittäjän vahvan aseman spin-off-yrityksissä, on yllättävää kuinka vähälle huomiolle on jäänyt spin-off-yrityksen syntyprosessin tutkiminen yksilötason ja nimenomaan yrittäjän näkökulmasta. Vasta viimeaikoina on spin-off-yrityksien syntyminen nähty tärkeänä yrittäjyyden osa-alueena, sekä yrittäjä nähty tärkeänä spin-off-yritysten osa-alueena. Aikaisemmin on puhuttu yrittäjän mukanaan tuomista resursseista, mutta laajemman kokonaisuuden hahmottaminen on yhä vaikeaa. Se tiedetään, että nämä resurssit vaikuttavat spin-off-yritysten parempaan menestymiseen verrattuna muihin aloitteleviin yrityksiin (esimerkiksi van de Velde ja Clarysse, 2006), mutta vaikuttavatko nämä resurssit myös itsen syntyprosessiin ja onko taustalla myös muita tekijöitä? Tämän tutkielman teoreettisen osan tavoitteena onkin kuvailla spin-off-yritystä ja sen syntyprosessia käyttäen hyväksi yrittäjyyden viitekehystä. Tavoitteena on luoda teoriaosuudessa viitekehys, joka pohjautuu sekä yrittäjyyden teorioihin että spin-off-yrityksistä kertovaan kirjallisuuteen. Tämän jälkeen empiirisessä osiossa tutkitaan tarkemmin, tapaustutkimuksen keinoin, miten yrittäjän henkinen ja sosiaalinen pääoma vaikuttaa spin-off-yrityksen perustamiseen. Luodun mallin kannalta olennaisia ovat kysymykset, miten emoyrityksessä hankittu tietotaito ja suhteet vaikuttavat yrittäjän kokemaan riskiin ja minkälainen rooli niillä on itse liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisessa? Miten emoyritys on vaikuttanut mahdollisuuden tunnistamiseen ja miten yrittäjä itse kokee hyötyvänsä emoyrityksessä kertyneistä tietotaidoista?

### ***1.3 Tutkielman rakenne ja rajoitteet***

Tutkielman teoriaosassa, luvussa 2, käydään läpi olennaisia yrittäjyyden teorioita, jonka jälkeen luvussa 3 tarkastellaan yhtä näistä yrittäjyyden teorioista tarkemmin eli liiketoimintamahdollisuuksien kehittämistä. Tutkielma erottelee yrittäjävetoiset yritysälhtöiset spin-off-yritykset muista luvussa 4 esitetyistä yritysmuodoista. Tämän jälkeen on mahdollista muodostaa malli yrittäjävetoisen, yritysälhtöisen spin-off-yrityksen syntyprosessista luvussa 5. Tarkoituksena on kuvata prosessia liiketoimintamahdollisuuksien kehittämisen teorian pohjalta ja lisätä siihen aikaisemmin katsauksessa käsiteltyjä spin-off-yritysten

kannalta olennaisia elementtejä. Toisin sanoen tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen malli, joka auttaa hahmottamaan spin-off-yrityksen syntyprosessia yrittäjän tuomien resurssien näkökulmasta. Tämän jälkeen luvussa 6 käydään läpi tutkimuksen toteutusta ja siihen liittyen tehtyjä valintoja. Luvussa 7 käydään läpi havaitut tulokset ja kappaleessa 8 tiivistetään tutkielman anti sekä keskustellaan siitä. Lopuksi kappaleessa 8 keskustellaan vielä esille nousseista mahdollisista jatkotutkimusta kaipaavista aiheista.

Tutkielma keskittyy yrittäjävetoisiin spin-off-yrityksiin, joten muun kaltaiset spin-off-yritykset jäävät lähemmän tarkastelun ulkopuolelle. Sen lisäksi spin-off-yritysten tulee olla lähtöisin yrityksestä joten instituutioista lähtöisin olevat, esimerkiksi yliopistolähtöiset spin-off-yritykset, eivät ole mukana tutkielmassa. Yleisiä yrittämiseen liittyviä asioita ei myöskään pohdita syvällisesti, vaan pelkästään spin-off-yrityksiin läheisesti liittyvistä näkökulmista. Teoriaosuudessa on esitetty muutamia tarkentavia rajoituksia liittyen tutkielmaan ja käsiteltävään aiheeseen, näitä emme tässä kappaleessa tuo esille. Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksen keinoja hyväksi käyttäen, mikä asettaa omat rajoitteet tutkielmalle. Tarkemmista tutkimuksen tekoon ja yleistettävyyteen liittyvistä rajoitteista on lisää luvussa 6.



## 2. Uuden yrityksen perustaminen

Kosterin (2006) mukaan uuden yrityksen perustaminen sisältää kaksi tärkeää muutosta. Ensinnäkin henkilö on osa työvoimamarkkinoita. Hän on joko työtön tai työllistetty, kun hän työllistää itsensä hänestä syntyy yrittäjä. Toinen muutos liittyy siihen, kun uusi organisaatio on syntynyt ja se aloittaa taloudellisen toiminnan. Tämä puolestaan vaikuttaa muihin alueen taloudellisiin toimijoihin. Molemmat muutokset ovat keskeisessä asemassa uuden yrityksen syntymisen tutkimuksessa ja kirjallisuus jakaantuukin jossain määrin näiden kahden näkemyksen välille. On olemassa kirjallisuutta, joka keskittyy työvoimamarkkinoiden muutoksiin. Sen joukossa ovat myös tutkimukset jotka käsittelevät yrittäjäksi ryhtymistä. Yksilöt ja heidän urapolkunsu työvoimamarkkinoilla ovat erityisen tarkastelun kohteena työvoimamarkkinoiden näkökulmaan perustuvassa kirjallisuudessa. Yhtä merkittävää on myös kirjallisuus, joka keskittyy tarkastelemaan asiaa organisaation eli yrityksen näkökulmasta. Tässä näkökulmassa keskeisempiä asioita ovat menestyksekkään liiketoiminnan ja uuden yrityksen muodostumiseen vaikuttavien tekijöiden määrittelemine. Tämän tutkielman kannalta merkittävät teoriat ovat osittain kehittyneet yksilötasolla ja osittain organisaatiotasolla.

Nämä kaksi eri lähtökohtaa kohtaavat tutkittaessa uuden yrityksen perustamisprosessia. Työvoimamarkkinatutkimukset keskittyvät usein päätökseen perustaa uusi yritys, kun taas organisaatiotutkimukset keskittyvät olemassa oleviin yrityksiin. Vaikka uuden yrityksen perustaminen tapahtuu usein yksilön tai yksilöiden toimesta, niin prosessiin vaikuttavat myös jo olemassa olevat organisaatiot, kuten esimerkiksi pankit, tavarantoimittajat ja potentiaaliset asiakkaat. Nämä organisaatioiden väliset vuorovaikutussuhteet puoltasivat organisaatiotason näkökulmaa. Toisaalta erityisesti uuden yrityksen alkuaikoina monet yrityksen toimet voidaan selittää keskittymällä yrittäjään eikä niinkään yritykseen eli organisaatioon. Stamin (2003) mukaan yritys on perustettaessa usein pieni ja perustajan vaikutus on suuri. Uuden yrityksen perustamisvaiheita ei voida täysin ymmärtää käyttämällä pelkästään yksilötason tai organisaatiotason näkökulmaa. Tämä tulee erityisesti vastaan tutkittaessa spin-off-yrityksen syntyprosessia. Määritelmän mukaan spin-off-yritys on yritys, joka on syntynyt emoyrityksestä. Tällöin toisella organisaatiolla on ollut merkittävä vaikutus sen syntymiseen. Tämän tutkielman keskittyessä yrittäjävetoisiin spin-off-yrityksiin, ei yrittäjää eli yksilöä voida unohtaa. Jotta saataisiin mahdollisimman kattava kuva spin-off-yrityksen syntyprosessista, tulisi näitä kahta eri teoriaa soveltaa toisiaan



täydentävinä. Tässä luvussa käsittelemme ensiksi työvoimamarkkinalähtöiseen näkökulmaan perustuvaa kirjallisuutta. Sen jälkeen käsittelemme organisaatiotason näkökulman valinnutta kirjallisuutta ja lopuksi yhdistämme nämä kaksi eri näkökulmaa.

## **2.1 Työvoimamarkkinalähtöinen näkökulma: Yrittäjyys**

Termin yrittäjä (entrepreneur) esitteli ensimmäisenä Richard Chantillon vuonna 1755 (van Praag, 1999). Hänen mukaansa yrittäjät toimivat kysynnän ja tarjonnan välikäsinä, mikä johtaa markkinoiden tasapainotilanteeseen. Verrattuna nykypäivän käsitykseen yrittäjästä, näkemykset ovat muuttuneet merkittävästi. Nykypäivänä yrittäjät nähdään enemmänkin vallitsevan markkinatilanteen haastajana kuin sen ylläpitäjänä. Yrittäjät koettavat päihittää olemassa olevat tuotantotekniikat, hinnat ja tuotteet sekä tuovat uusia ideoita esiin ja toimivat usein ensimmäisinä uusilla markkinoilla. Tämä tekee heistä tärkeitä toimijoita taloudessa. Tärkeystä ja kiinnostuksesta huolimatta ei ole kuitenkaan kiistattomasti oikeaksi havaittua viitekehystä yrittäjyydelle. Yrittäjyydessä on hyvin vähän asioita joista ollaan yhtä mieltä ja tästä hyvänä esimerkkinä on termi yrittäjyys itsessään. Määritelmien sekavuus on joidenkin mukaan jopa suurin este johdonmukaisen viitekehysten luomiselle yrittäjyydestä (Shane ja Venkatamaran, 2000).

On olemassa kaksi yleisesti käytettyä määritelmää termille yrittäjyys, aloittelevan yrityksen määritelmä ja innovaatioon perustuva määritelmä. Ensimmäisen määritelmän mukaan henkilöstä tulee yrittäjä, kun hän perustaa uuden yrityksen. Jälkimmäisessä määritelmässä yrittäjä on yhdistetty uutuuteen, kehittymiseen ja uusien tuotteiden luomiseen. Innovaatioon perustuva määritelmä ei välttämättä kuitenkaan sisällä uuden yrityksen perustamista. Kuitenkin tarkasteltaessa uuden yrityksen perustamista yhden tai useamman henkilön toimesta, myös itse perustamisella on keskeinen asema prosessissa. Samalla tavalla jotkut tutkijat väittelevät yrittäjyyden vaatimista panostuksista käytettäessä aloittelevan yrityksen määritelmää. Ero näiden kahden näkemyksen välillä perustuu perustamisen vaatimien panostuksien arviointiin. Itsensä työllistäminen kuvailee pienen ei-yrittäjähenkisen yrityksen perustamista joka toimii usein perhepiirissä. Joidenkin mielestä yrittäjyydellä tarkoitetaan enemmänkin uuden isomman yrityksen, jolla on työntekijöitä, perustamista. Tässä katsauksessa keskitymme itse yrityksen perustamiseen eikä niinkään mahdollisuuksien hyödyntämiseen tarvittavien panostuksien tai innovatiivisuuden arviointiin. Tässä katsauksessa ei myöskään tehdä eroa itsensä työllistämisen tai yrittäjyyden välillä.

### **2.1.1 Yrittäjyyden viitekehys**

Vuosien yrittäjyyden tutkimisen tuloksena on päästy yksimielisyyteen tärkeimmistä vaikuttavista tekijöistä. Tästä huolimatta ei ole onnistuttu luomaan yleisesti hyväksyttyä viitekehystä. Tätä ovat yrittäneet muun muassa Shane ja Venkataraman (2000) sekä Verheul ym. (2001). Shane ja Venkataraman perustavat teoriansa yrittäjyyden innovaatiomääritelmälle. Teoria pohjautuu uusien mahdollisuuksien tunnistamiseen ja sisältää kaksi tärkeää elementtiä. Elementit ovat yksittäisen ihmisen keskeinen asema prosessissa sekä mahdollisuuksien tunnistaminen ja niiden hyväksikäyttö. Kyky ryhtyä yrittäjäksi ei pelkästään riitä, vaan täytyy myös olla sopiva liiketoimintamahdollisuus.

Verheulin ym. (2001) teoria puolestaan perustuu kysynnän ja tarjonnan muuttujien eroihin. Teoria pohjautuu aloittelevan yrityksen teoriaan. Tätä teoriaa ei ole tehty kuvailemaan itsensä työllistämiseen liittyviä tekijöitä, vaan aloittelevien yritysten syntymiseen ja alueellisten erojen tarkastelemiseen. Teoria luo kuitenkin myös hyvän viitekehysten tarkastella yrittäjyyttä yksilötasolla. Alueelliset erot muodostuvat yksilötason päätösten seurauksena ja siten teoria perustuu myös yksilötason näkökulmaan. Yrittäjien alueellinen tarjonta perustuu vallitseviin yksilöiden tietotaitoihin ja mieltymyksiin. Toisaalta myös tässä ulkoisilla muuttujilla on merkittävä rooli kuten myös Shanen ja Venkataraman (2000) teoriassa. Nämä muuttujat sisältyvät kysyntään, mikä perustuu alueellisiin mahdollisuuksiin. Verheulin ym. (2001) teoriassa mahdollisuudet käsitetään laajemmassa kontekstissa kuin Shanen ja Venkataraman (2000) teoriassa. Liiketoimintamahdollisuudet eivät pelkästään sisällä tuotteeseen liittyviä, vaan myös pääomiin, yritysilmapiiriin ja yleiseen yrityskulttuuriin liittyviä mahdollisuuksia. Määritelmä sisältää kaikki olennaiset ympäristönmuuttujat yksilötasolla. Yrittäjäksi ryhtyminen nähdään mikro- ja makrotason muuttujien yhteisvaikutuksen tuloksena.

Yrittäjyyden viitekehys voidaan myös nähdä yksilön kykyinä, johon alueella tai ympäristöllä on vahva vaikutus. Seuraavissa kappaleissa käsitellään lyhyesti tutkimuksia jotka liittyvät kykyihin ja ympäristöön.

### **2.1.2 Yrittäjän kyvyt**

”Mikä tekee yrittäjän?” kysyy Blanchflower ja Oswald (1998) artikkelissaan, joka tiivistää suuren osan yrittäjän persoonallisuuteen liittyvien ominaisuuksien tutkimuksesta. Yrittäjän ominaisuudet sisältyvät yrittäjyyden tarjonnan puolelle käytettäessä Verheulin (2001)



yrittäjyyden kysyntä-tarjonta-teoriaa. Shanen ja Venkatamaran (2000) mukaan yrittäjän kyvyt ovat tietotaidon kanssa merkittäviä tekijöitä arvioitaessa liiketoimintamahdollisuuksia. Itse kysymys viittaa käsitykseen jonka mukaan yrittäjät eroavat tärkeiltä ominaisuuksiltaan ei-yrittäjistä (Gartner, 1985). Tämän seurauksena on yritetty selvittää yrittäjän perimmäistä olemusta. Niin kutsutut ominaispiirteiden tutkimukset ovat tutkineet persoonallisia ominaisuuksia, jotka kuvaisivat yrittäjiä. Tutkimuksista on selvinnyt muun muassa että yrittäjät ottavat riskejä (Knight, 1985) ja arvostavat vapautta itsenäiseen toimintaan (Sexton ja Bowman, 1985). Myös monet muut ovat tutkineet asiaa ja tuoneet omat lisänsä käsitykseen yrittäjän ominaispiirteistä. Myös muita kuin psykologisia ominaisuuksia on tutkittu. Nämä tutkitut ominaisuudet ovat vaihdelleet aina yleisistä demografisista muuttujista eksoottisempiin muuttujiin. Vaikka jotkut näistä muuttujista osoittautuisivatkin korreloivan yrittäjyyden kanssa, ei ole kuitenkaan itsestään selvää, että ne pitäisi sisällyttää yrittäjyyden teoriaan ja sen takia emme tarkastele niitä tarkemmin tässä tutkielmassa.

Hyytisen ja Ilmakunnaksen (2004) mukaan tutkimukset tukevat käsitystä, jonka mukaan koulutus, työkokemus, yksilö- ja perhetausta vaikuttavat taipumukseen päätyä yrittäjäksi. Erittäin hyödyllistä itsensä työllistämisen kannalta on aikaisempi kokemus itsensä työllistamisestä. Yrittäjät, jotka perustavat useampia uusia yrityksiä, kehittävät yhä enemmän kognitiivisia kykyjään. Tämän seurauksena he myös menestyvät paremmin kuin ne, jotka perustavat yrityksen ensimmäistä kertaa (Colombo ja Grilli, 2003). Stokesin ja Blackburnin (2002) tutkimuksessa on käynyt ilmi, että vaikka yrittäjä ei olisikaan hyötynyt aikaisemmasta yrityksestä taloudellisesti, hän on oppinut paljon muun muassa liiketoiminnan suunnittelusta ja asiakkaiden hankinnasta. Vaikka yrittäjä luopuisi yrityksestään, hän mitä todennäköisimmin palaa yrittäjäksi tulevaisuudessa. Sarasvathyn ja Menonin (2006) mukaan sarjamaista yrittämistä voikin käyttää instrumenttina parantamaan omia menestyksen mahdollisuuksia. Westhead ym. (2005) ovat puolestaan löytäneet eroja ensikertalaisen, sarjayrittäjän sekä portfolio-yrittäjän väliltä liittyen heidän kokemukseensa ja kognitiivisiin kykyihin. Viimeaikoina on löydetty merkittäviä uusia teoreettisia näkökulmia ominaispiirteiden tutkimuksissa. Ehkä kaikista lupaavin teoreettinen konsepti liittyy juuri yrittäjän kognitiivisiin kykyihin. Mitchelin ym. (2002) mukaan yrittäjän kognitiivisten kykyjen konsepti on varsin nuori, mutta se tarjoaa ensimmäistä kertaa mahdollisuuden löytää vastauksia siihen, millä tavoin yrittäjät todella eroavat ei-yrittäjistä.



### **2.1.3 Yrittäjyysympäristö**

Päätöstä ryhtyä yrittäjäksi ei tehdä eristyksissä muusta maailmasta. Siihen vaikuttaa monet eri ulkoiset tekijät kuten talouden suhdanteet, yleinen suhtautuminen yrittäjyyteen, pankit ja luotonantajat, alihankkijat, perhe, säännökset ja alueelliset mahdollisuudet. Nämä ulkoiset tekijät voidaan nähdä yrittäjyyden kysyntänä käytettäessä Verheulin (2001) yrittäjyyden kysyntä-tarjonta teoriaa. Shane ja Venkatamaran (2000) teoriassa ei niinkään tarkastella ympäristön vaikutusta, vaan yksilöitä ja liiketoimintamahdollisuuksia. Toisaalta liiketoimintamahdollisuudet kumpuavat usein ympäristön muutoksesta. Yritysten perustamistiheyden alueellisia eroja selitetään ympäristön vaikutuksella. Empiirisiä malleja ei ole suunniteltu tarkastelemaan yksilön päätöstä perustaa yritys vaan ne tarkastelevat kertyneitä vaikutuksia alueellisella tasolla. Täten yksilötason päätökset eivät ole enää tarkastelun kohteena ja yrittäjän henkilökohtaiset kyvyt eivät ole niin merkittävässä asemassa. Yrittäjät nähdään massana, jossa jokaisella on yhtäläiset tietotaidot ja kyvyt. Alueellisia eroja selitetään yrittäjyysympäristöön perustuen, jotka voivat vaihdella paikasta ja ajasta riippuen (Sutaria ja Hicks, 2004). Yleensä muuttujina otetaan huomioon lainsäädäntö-, talous- ja väestöperäiset muuttujat. Joissain tutkimuksissa myös kyky ryhtyä yrittäjäksi on otettu huomioon sisällyttämällä koulutuksellinen muuttuja edellisten rinnalle. Vaikka näissä tutkimuksissa on löydetty mitattavissa olevia tekijöitä, jotka näyttäisivät vaikuttavan alueellisiin yritysten perustamismääriin, myös alue itsessään tai sen ilmapiiri saattaa olla tärkeä tekijä (Wagner ja Stenberg, 2002).

### **2.1.4 Kohti resursseja sekä tietotaitoa**

Sekä kyvykkyys- että ympäristölähestymistapa ovat tuoneet uusia ajatuksia yrittäessämme ymmärtää paremmin yrittäjyyttä. Ainakin jossain määrin yrittäjämäistä käytöstä voidaan selittää yksilöiden taustalla. Ihmiset keräävät elämänsä varrella tietoa ja taitoja, joita voidaan myöhemmin käyttää hyväksi perustettaessa uutta yritystä. Shanen ja Venkatamaran (2000) mallissa keskeistä ovat yrittäjän kognitiiviset kyvyt sekä liiketoimintamahdollisuudet. Tämän tutkielman näkökulma yrittäjyydestä perustuu vahvasti heidän luomaan viitekehykseen. Vaikka alueellisia eroja löytyy myös spin-off yrityksien syntymisestä, niin itse syntyprosessin kannalta innovaatioiden ja kyvykkyysien näkökulma on hedelmällisempi. Kyvykkyudet liittyvät vahvasti siihen miten yrittäjä kehittää liiketoimintamahdollisuuksia ja mitä resursseja mahdollisuuden hyödyntämiseen tarvitaan.

Kyvykkyydet ja resurssit ovat yleinen lähtökohta eri teorioissa, jotka yrittävät määritellä yrittäjyyttä. Nämä teoriat yrittävät selittää yrityksen olemassaoloa, dynaamisuutta ja suorituskykyä etsien parhaita yhdistelmiä resursseille. Erityisesti suorituskykyyn liittyviä ideoita voidaan käyttää hyvin myös spin-off-yritysten tutkimukseen. Spin-off-yrityksiä pidetään erityisen hyvin menestyvinä, johon vaikuttaa emoyrityksessä hankittu tietotaito. Ei ole kuitenkaan täysin selvää, miten tämä yrittäjän tausta emoyrityksessä johtaa menestykseen verrattuna muihin yrityksiin. Yrityksen teoriat tarjoavat hyviä ideoita, jotta paremman suorituskyvyn taustalla vaikuttavia tekijöitä voitaisiin ymmärtää paremmin. Näitä ideoita käymme läpi seuraavissa kappaleissa.

## **2.2 Organisaatiolähtöinen näkökulma: Yrityksen teoria**

Tässä kappaleessa siirrytään yksilön näkökulmasta organisaation näkökulmaan. Grantin (1996) mukaan yrityksen teorioiden tarkoituksena on kuvailla ja selittää yritysten suorituskykyä ja strategisia valintoja. Näiden lisäksi yksi tärkeimmistä kysymyksistä on, miksi yrityksiä ylipäättensä on olemassa. Tähän on olemassa lukuisia eri vastauksia. Coase (1937) näkee yritykset instituutioina, jotka vähentävät siirtokustannuksia, kun taas Cyert ja March (1963, lähteessä Koster, 2006) näkevät yrityksen tapana käsitellä epävarmuutta. Nämä näkemykset ovat kaukana toisistaan ja ne ovatkin vain kaksi teoriaa lukuisen muiden joukossa. Vaikka termiä yrityksen teoria käytetäänkin laajasti, ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä oikeaa määritelmää (Grant, 1996). Penrose (1959) onkin ehdottanut, että jokaisen tulisi määritellä termi yritys niin kuin se parhaiten omaan tutkimukseen sopii.

Yleisesti käytössä on kaksi eri tapaa määritellä yritys, taloudellinen teoria ja organisaation teoria yrityksestä. Ensimmäisen teorian mukaan yritys tai organisaatio voidaan määritellä perustuen sen vuorovaikutukseen ympäristön eli markkinoiden kanssa (Coase, 1937). Jälkimmäinen, hieman uudempi teoria perustuu yritykseen sisältyviin komponentteihin ja niiden vuorovaikutukseen keskenään. Tämä suuntaus liittyy läheisesti organisaatioekologian kehitykseen (Carroll ja Hannan, 1999). Yrityksestä itsestään tuli tutkimuksen kohde ei sen toimista tai ominaisuuksista markkinoilla. Näkökulma ei kuitenkaan unohda sitä tosiasiaa, että myös yrityksen vuorovaikutuksella markkinoiden kanssa on merkittävä vaikutus yritykseen. Maskellin (2001) mukaan tämä yksikköteoria perustuu ensinnäkin selkeään rajojen määrittämiseen ja toiseksi ulkoisten vuorovaikutusten määrittämiseen. Grantin (1996) mukaan strategisenjohtamisen teoria yrityksestä perustuu puolestaan sekä taloudelliseen, että organisaation teoriaan yrityksestä. Sen tavoitteet ovat kuitenkin hieman erilaiset



verrattuna näihin kahteen eri näkökulmaan. Se ei yritä selittää yrityksen rakenteen ja käyttäytymisen avulla saavutettavasta kilpailuedusta johtuvia voittoja vaan sen mukaan yritys on ainutlaatuinen yhdistelmä resursseja ja kykyjä, missä johdon tehtävänä on maksimoida yrityksen arvoa optimaalisella resurssien ja kyvykkyyksien hyödyntämisellä, kehittäen samaan aikaan tulevaisuuden resursseja.

### **2.2.1 Resurssit ja suorituskyky**

Edith Penrosen (1959) mukaan yritykset ovat itsenäisiä suunnitteluyksiköjä. Itsenäisessä yksikössä ihmiset työskentelevät yhdessä ja yhdistelevät resursseja tuotantoa varten. Tämän suunnittelun tuloksena syntyy yrityskohtainen tuotantoprosessi, joka tuo mahdollisesti kilpailuetua yritykselle. Lewinin ja Phelanin (2000) mukaan taloudellisen organisaation arvo muodostuu ja heijastaa sen hallinnoimien resurssien arvoa organisaatiolle. Yrityksen suorituskyky riippuu resurssien saatavuudesta, luonteesta ja laadusta sekä siitä millä tavalla yrityksen johto onnistuu ottamaan nämä käyttöön ja yhdistelemään tuotantoa varten.

Ensimmäinen elementti yrityksen suorituskykyä analysoitaessa on arvioida resurssien luonne, saatavuus ja laatu. Barney (1991) mukaan resursseja ovat kaikki varat, kyvyt, organisaation prosessit, yrityksen ominaisuudet sekä tiedot, jotka ovat yrityksen hallussa ja edesauttavat strategian toteutusta. Käytännössä resursseja ovat kaikki tuotannon panostukset. Sen takia yritykselle on tärkeää, että sillä on hallinnassaan kaikki tuotantoprosessin kannalta tärkeät resurssit. Resurssit, jotka eivät ole kopioitavissa, vaihdettavissa tai siirrettävissä, voivat luoda merkittävää kilpailuetua yritykselle (Heirman ym., 2003). Tämä selittää sen miksi yritykset pitävät kiinni resursseistaan ja suojelevat niitä. Resursseille on olemassa useita määritelmiä. Yleisen käsityksen mukaan ne voivat olla joko aineellisia tai aineettomia. Barney (1991) jakaa resurssit vielä kolmeen eri kategoriaan, jotka ovat konkreettiset pääomaresurssit, henkiset pääomaresurssit ja organisaation pääomaresurssit. Konkreettiset pääomaresurssit sisältävät kaiken aineellisen omaisuuden. Henkinen pääomaresurssi sisältää henkilöstöön liittyviä asioita kuten esimerkiksi verkostot, kokemuksen ja päätöksentekokyvyn. Organisaation pääomaresurssit puolestaan liittyvät liiketoiminnan kontrollointiin, suunnitteluun ja koordinointiin.

Toinen yrityksen suorituskyvyn elementti on resurssien johtaminen. Barney (1991) luomassa viitekehyksessä organisaation pääomaresurssit viittaavat juuri tuotantoresurssien johtamiseen. Organisaation pääomaresurssit sisältävät näkyviä organisaation ominaisuuksia, kuten omistusrakenteen ja valvontasysteemit. Tähän on kuitenkin syytä lisätä myös

näkyvät ominaisuuksia kuten rutiinit. Hölzl (2005) on todennut, että rutiinit ovat organisaatiossa piileviä säännönmukaisuuksia ja standardeja prosesseissa ja tiedonkäsitteilyssä. Ne kuvaavat toimintatapoja sekä tuotantotekniikoita yrityksissä. Rutiinit liittyvät hyvin läheisesti johdon päätöksiin ja päätöksentekotapoihin. Tämän takia ne tulisi myös sisällyttää organisaation pääomaresursseihin.

### **2.2.2 Resurssien siirto**

Sen lisäksi, että resursseihin perustuva näkökulma tarjoaa selkeät rajat yrityksille, se myös tarjoaa konseptin resurssien siirrolle yritysten välillä. Toisessa yrityksessä käytössä olleet resurssit on mahdollista siirtää tai kopioida toiseen yritykseen. Tämä ei kuitenkaan ole helppoa, sillä niiden muokkaamisesta sopiviksi uuteen yritykseen ei ole takeita. Saatujen resurssien tehokkaaseen käyttöön vaikuttavat organisaation kyvykkyydet. Siirtoprosessi eroaa riippuen siitä, minkälaisesta resurssista on kyse. Onko kyse konkreettisista pääomaresursseista, henkisistä pääomaresursseista vai organisaation pääomaresursseista? Tässä katsauksessa keskitymme enimmäkseen henkisiin ja organisaatiopääoma resursseihin, sillä juuri näistä muodostuu yrittäjävetoinen spin-off-yritys. Joissain tapauksissa mukana saattaa olla myös konkreettisia pääomaresursseja kuten luvussa 4 tulee esille.

Konkreettisen ja henkisten pääomaresurssien siirto voi tapahtua suhteellisen helposti. Esimerkiksi konkreettista pääomaa siirtyy, kun yritys ostaa koneen tuotantoon. Henkinen pääoma siirtyy puolestaan työn liikkuvuuden prosessissa, mikä on yksi merkittävä tekijä tiedon vuotamisen syynä (Almeida ja Kogut, 1999). Henkinen pääoma on sidottuna henkilöiden tietotaitoon. Kun henkilö jättää yrityksen, yritys menettää osan henkisen pääoman resursseistaan. Tässäkin tapauksessa itse siirto ei ole vaikea toteuttaa, mutta henkilön tietotaidon maksimaalinen hyödyntäminen uudessa ympäristössä voi olla vaikeampaa. Tämän takia on yleisesti tehokkainta siirtää resursseja yritysten välillä, jotka ovat hyvin samankaltaisia (Madsen ym., 2002).

Becker (1964) oli ensimmäisiä, joka loi kattavan kuvauksen henkisistä pääomista. Hän kuvasi miten yksilöt kartuttivat tietotaitoa sekä miten tämä vaikutti heidän tuottavuuteensa ja ansioihinsa. Burken ym. (2005) mukaan työpaikka tai itsensä työllistäminen antavat yksilöille mahdollisuuden kehittää tietotaitoaan saavuttaakseen korkeamman aseman urallaan tulevaisuudessa. Nykyinen työmarkkinatilanne yksilön kannalta voidaan tulkita aiheutuneen hänen aikaisemmista suorituksistaan. Yksilöt keräävät tietotaitoa ja siirtävät niitä uusiin paikkoihin joko työntekijänä tai yrittäjänä. Becker (1964) erottaakin yleisen



tason harjoittelun ja kohdennetun harjoittelun toisistaan. Yleisen tason harjoittelu sisältää tietotaidot, jotka ovat myös hyödyllisiä kyseisen yrityksen ulkopuolella. Tällaisia tietotaitoja ovat esimerkiksi johtamistaidot sekä myyntitaidot. Kohdennetun harjoittelun siirtäminen yrityksestä toiseen on hankalampaa. Tulisi kuitenkin muistaa, että harjoittelu voi olla kaikkea tältä väliltä, eikä pelkästään toinen näistä ääripäistä. Beckerin (1964) mukaan on äärimmäisen harvinaista, että tapahtuisi täysin kohdistettua harjoittelua, mitä ei pystyisi siirtämään muualle, vaan usein esimerkiksi löytyy samankaltaisia yrityksiä, joissa hyödyntää tätä. Usein kohdistettu harjoittelu nähdäänkin tietyn alan tietotaitona.

Agarwalin ym. (2004) mukaan yrittäjä hyötyy, mikäli hänellä on jo aikaisempaa kokemusta samalta alalta. Bruderl ym. (1992) painottaa työuran merkitystä yrittäjän taitona. Nämä sisältyvät yleistason henkisen pääoman resursseihin käytettäessä Ucbasaran ym. (2007) luomaa teoriaa. Siinä koulutus ja aikaisempi työkokemus kuuluvat yleistason henkisen pääoman resursseihin. Alakohtainen tietotaito antaa hyvän käsityksen alalle merkittävistä ominaisuuksista ja vähentää sitä kautta liiketoimintamahdollisuuteen liittyvää epävarmuutta. Yrittäjän tullessa toiselta alalta, hän saattaa pystyä oman käyttökokemuksensa perusteella osoittamaan tarkasti nykyisen tuotteen puutteet ja mahdolliset tarpeet markkinoilla. Toisin sanoen tietotaito, joka on kertynyt tuotetta käytettäessä, voi myös olla äärimmäisen hyödyllinen tieto uusille yrityksille. Tämän lisäksi Ucbasaran ym. (2007) teoriassa on olemassa yrittäjäkohdennettua henkisen pääoman resursseja. Tämä liittyy läheisesti yrittäjän kyvykkyyksiin hallinnollisista tehtävistä ja johtamisesta, jotka vaikuttavat uuden yrityksen organisaation pääomaresursseihin. Beckerin (1964) teorioiden mukaan tämän tyyppinen kokemus tai kyvykkyys ei ole alakohtaista.

Organisaation resurssien siirto liittyy vahvasti yleiseen oppimiseen. Monet henkilökohtaiset taidot, joita voi yleisesti saavuttaa, liittyvät myös yritykseen organisaationa. Tässä mielessä organisaation pääomaresurssit voidaan siirtää, sillä ne keskittyvät yrittäjään. Kuitenkin rutiinit sisältyvät organisaation pääomaresursseihin ja ne ovat yrityksissä itsenäisiä ja enemmänkin organisaatiosta muodostuneita seurauksia (Hölzl, 2005). Niitä ei pystytä siirtämään organisaatiosta toiseen yhtä helposti, sillä ne muodostavat käyttäytymismalleja eri asioiden ympärille kyseisessä organisaatiossa. Ratkaisuja tai johtotyylejä on mahdollista siirtää toiseen organisaatioon, mutta tämä johtaa uusiin rutiineihin uudessa organisaatiossa. Kaiken kaikkiaan organisaation pääomaresurssit sisältävät siirrettävissä olevia johtamisen ja suunnittelun elementtejä, jotka pystytään siirtämään organisaation

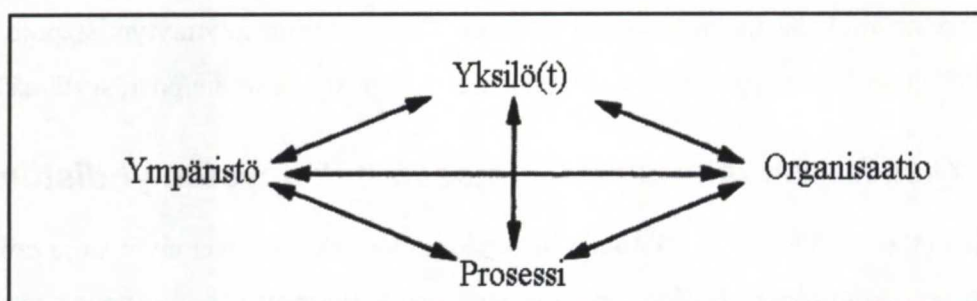
henkilökunnan mukana tai neuvojen muodossa. Organisaation käyttäytymistapoja eli rutiineja, jotka ovat koko organisaation muodostamia, ei pystytä niin helposti siirtämään.

### **2.3 Yksilötason ja organisaatiotason näkemysten yhdistäminen**

On selvää, että nämä kaksi eri lähtökohdista rakentuvaa näkökulmaa eivät sulje pois toisiaan vaan ne pikemminkin täydentävät toisiaan. Yritys voidaan nähdä nippuna resursseja, mutta silti on oltava resurssien yhdistäjä eli yrittäjä. Henkiset pääomaresurssit ovat äärimmäisen tärkeitä kaikille yrityksille eritoten pienille aloitteleville yrityksille. Uuden yrityksen perustajat määrittelevät pitkälti uuden yrityksen sisäisen dynamiikan. Käyttämällä pelkästään yrittäjänäkökulmaa tai organisaationäkökulmaa voidaan aikaansaada yksipuolinen kuva uuden yrityksen alkuvaiheista.

Tätä ongelmaa on yritetty kiertää eri tavoilla. Stam (2003) ei esimerkiksi näe organisaation vaikuttavan uuden yrityksen perustamisvaiheeseen. Vasta myöhemmin, kun liiketoiminta kasvaa, muodostuvat organisaation asiat tärkeämmiksi. Perustaja luopuu joidenkin toimintojen valvonnasta ja siirtää vastuuta muille. Yrityksen organisaatio ja ryhmän dynamiikka nousevat yhä tärkeämmiksi selittäjiksi yrityksen toimille. Tämä muutos näkyy vastuuna kasvusta (Garnsey ym., 2006). Yrittäjän, joka kykenee luomaan uusia tuotteita ja yrityksiä, täytyy muuttua johtajaksi, joka kykenee hallitsemaan kasvua ja pyörittämään liiketoimintaa. Tässä tilanteessa syntyy usein ongelmia. Nämä ongelmat tulevat esiin myöhemmässä vaiheessa kehitystä ja sopivat hyvin myös Stamin (2003) näkemyksiin. Alkuvaiheen toimet yrityksessä johtuvat yrittäjän toimista (Stam, 2003). Toisin sanoen yritys on yhtä kuin yrittäjä. Yrittäjän kyky yhdistellä resursseja, tunnistaa liiketoimintamahdollisuuksia ja toteuttaa hallinnolliset asiat yritystä perustettaessa määrittelevät uuden yrityksen luonteenpiirteitä. Tämän takia yrittäjän yleistason henkinen pääoma ja yrittäjäkohdennettu henkinen pääoma ovat usein tärkein resurssi uuden yrityksen perustamisvaiheessa. Pelkkä yksilötason tarkastelu asettaa kuitenkin joitain rajoitteita. Usein yritys saatetaan perustaa useamman yksilön toimesta ja tällöin koko ryhmän dynamiikan ymmärtäminen on äärimmäisen tärkeää. Usein myös olemassa olevilla yrityksillä on omat vaikutuksensa yrityksen perustamiseen. Gartner (1985) tarjoaakin kuvan 1 mukaisesti joustavampaa viitekehystä kuvailemaan eri osapuolten välisiä suhteita uuden yrityksen perustamisessa.





**Kuva 1** Yrityksen perustaminen (Gartner, 1985)

Gartner (1985) asettaa itse perustamisen jalustalle eikä niinkään yksittäisiä ominaisuuksia. Uusi yritys on yksilöiden, organisaation, perustamisprosessin ja ympäristön välisten dynaamisten riippuvuussuhteiden tulos. Tarkasteltaessa tätä resurssiperäisen yrityksen teorian näkökulmasta voidaan yksilöt ja ympäristö nähdä henkisen pääoman ja muiden resurssien tärkeimpänä lähteenä spin-off-yrityksissä. Yksilöt tuovat oman yleistason ja yrittäjäkohdennetun henkisen pääomansa yritykseen. Jo olemassa olevat yritykset, mukaan lukien emoyritykset, ovat osa ympäristöä ja ne voivat jopa toimia uuden yrityksen perustamisen liikkeellepanevana voimana. Pankit, tavarantoimittajat, asiakkaat, perhe, ja valtiovalta tarjoavat myös arvokkaita resursseja uusille yrityksille. Nämä vuorovaikutussuhteet muodostavat sosiaalisen pääoman, jolla on myös vahva merkitys uuden yrityksen perustamisessa. Uusi liiketoimintamahdollisuus määrittelee tarvittavat resurssiyhdistelmät ja eri tekijöiden väliset riippuvuussuhteet. Tällöin myös ympäristön sekä yksilön vaikutuksella on oma merkityksensä sille, millaiseksi perustamisprosessi muodostuu. Niistä myös riippuu pitkälti millaisia resursseja on saatavilla. Spin-off-yrittäjä kasvattaa henkisen pääoman resursseja osana emoyritystä. Kun hän lähtee ja perustaa uuden yrityksen, siirtyy osa emoyrityksen henkisen pääoman resursseista spin-off-yritykselle. Osana syntyprosessia tapahtuu resurssien siirto, jossa myös emoyrityksen sosiaalista pääomaa siirtyy. Tärkeä osa prosessia ovat myös itse liiketoimintamahdollisuudet, sillä ne määrittelevät tarvittavat resurssit, seuraava luku kertoo tästä tarkemmin.

### 3. Liiketoimintamahdollisuus

Kuten edellisessä luvussa todettiin, perustuu tämä tutkielma vahvasti Shanen ja Venkataran (2000) määritelmälle yrittäjyydestä. Sen mukaan termi yrittäjyys yhdistetään vahvasti innovaatioihin. Tärkeänä osana innovaatioita voidaan nähdä niiden keksiminen, arvioiminen ja oikean hyödyntämistavan valinta. Nämä kaikki kohdat kuvaavat myös liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen prosessia, josta tämä luku kertoo. Samoin kuin uuden yrityksen perustamista, myös liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamista on Ardichvilin ym. (2003) mukaan kirjallisuudessa tutkittu niin yksilötasolla kuin myös ryhmä- ja organisaatiotasolla. Tämän tutkielman keskittyessä yrittäjään, jätetään ryhmä- ja organisaatiotason laajempi tarkastelu tutkielman ulkopuolelle.

Liiketoimintamahdollisuus on uusi idea tai keksintö, joka mahdollisesti johtaa taloudellisesti kannattavaan toimintaan. Siihen liittyy toimia, joiden ansiosta taloudellisen toiminnan päämäärä saavutetaan käyttäen uusia taloudellisia ulottuvuuksia kuten esimerkiksi uusia tuotteita, liiketoimintatapoja, markkinoita tai standardeja. Useimmiten liiketoimintamahdollisuudet perustuvat joko ihmisten valvetuneisuuden kasvuun tai ympäristössä tapahtuviin muutoksiin tai sitten näiden molempien yhteisvaikutukseen. Dubinin (1978) mahdollisuuksien havaitsemisen teorian mukaan yrittäjän valvetuneisuus liiketoimintamahdollisuuksille koostuu yrittäjän persoonasta, sosiaalisista verkostoista sekä kertyneestä tietotaidosta. Muutokset ympäristössä luovat myös mahdollisuuksia ja yksi merkittävimmistä muutoksista onkin teknologian kehitys. Ympäristössä tapahtuviksi muutoksiksi nähdään myös esimerkiksi sosiaaliset, poliittiset tai markkinoilla tapahtuvat muutokset.

Ardichvilin ym. (2003) mukaan mahdollisuuksien elementtejä voidaankin tunnistaa, mutta itse mahdollisuudet täytyy tehdä. Huolellinen tutkiminen, herkkyyys tunnistaa markkinoiden tarpeita sekä kyky havaita resurssien tehon käyttö helpottaa yrittäjää aloittamaan mahdollisuuden kehittämisen. Mahdollisuuden kehittäminen sisältää myös luovaa työtä. Tarve, resurssien tunnistaminen tai vastaanottaminen ei voi luoda toimintakykyistä liiketoimintaa ilman kehityksen komponenttia. Menestyksellisen liiketoiminnan luominen perustuu menestykselliseen liiketoimintamahdollisuuksien kehittämisen prosessiin. Tämä sisältää mahdollisuuden tunnistamisen, sen arvioinnin ja hyödyntämisen. Kehitysprosessi on toistuva ja syklinen. Yrittäjä todennäköisimmin suorittaa arvioinnin kehityksen eri vaiheissa. Tunnistaminen saattaa johtaa uusiin mahdollisuuksiin tai vision muokkaamiseen.



Suurimmat tekijät jotka vaikuttavat mahdollisuuksien tunnistamisen ja kehittämisen prosessiin liittyvät läheisesti yksilöiden yleistason henkisiin pääomiin ja yrittäjäkohdennettuihin henkisiin pääomiin. Suurimmat vaikuttavat tekijät Ardichvilin ym. (2003) mukaan ovat:

1. yrittäjän valvetuneisuus
2. tiedon epätasainen jakautuminen ja vahva tietotaito
3. sosiaaliset verkostot
4. persoonalliset ominaisuudet kuten esimerkiksi optimismi, tehokkuus ja luovuus
5. mahdollisuuden luonne itsessään

Yrittäjän valvetuneisuus ja persoonalliset ominaisuudet ovat hyvin lähellä yrittäjäkohdennettua henkisen pääoman resursseja, kun taas tietotaitoon liittyvät tekijät viittaavat yleistason henkisen pääoman resursseihin. Spin-off-yrityksissä sosiaaliset verkostot voidaan nähdä juuri emoyrityksen sosiaalisena verkostona johon yrittäjällä on pääsy. Plummerin ym.(2007) mukaan liiketoimintamahdollisuuden kehityksessä on kolme eri vaihetta ja ensimmäisessä niistä mahdollisuus tunnistetaan.

### **3.1 Tunnistaminen**

Shanen ja Venkataraman (2000) mukaan havainto tehdään, kun joku spekuloi, että resurssit eivät ole parhaassa mahdollisessa käytössä tai että resursseista voi saada paremman hinnan muualta, toiseen aikaan tai toisessa muodossa. Hyvin samalla lailla Eckhardt ja Shane (2003) pitävät puolestaan liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamista kykynä hahmottaa tilanteita, missä uudet tuotteet, palvelut, raaka-aineet, markkinat tai prosessit voidaan toteuttaa muodostamalla uusia keinoja tai lopputuloksia, tai niiden välisiä suhteita. Ardichvilin ym. (2003) mukaan oikeiden mahdollisuuksien tunnistamisen ja valitsemisen kyky on yksi tärkeimmistä kyvyistä menestyksekkäälle yrittäjälle. Tämän takia siitä onkin tullut yksi tärkeimmistä aihealueista yrittäjyyden tutkimisessa. Tutkijat ovat muun muassa esittäneet että, mahdollisuuksien tunnistaminen perustuu kognitiivisiin prosesseihin (Sigrist, 1999) ja että sosiaaliset verkostot ovat avainasemassa (de Koning, 1999). Shanen ja Venkataraman (2000) mukaan yrittäjät luottavat aikaisempaan kokemukseensa tunnistamisprosessin aikana ja mahdollisuuksien tunnistamisen tulisi olla yrittäjyyden

tutkimisen keskipisteenä. Ardichvilin ym. (2003) mukaan mahdollisuuksien tunnistaminen terminä voi olla kuitenkin harhaanjohtavaa, sillä se antaa ymmärtää mahdollisuuksien odottavan jossain löytäjänsä. He ehdottavat että mahdollisuudet vaativat yrittäjältä luovuutta ei ainoastaan tunnistamista, vaan lisäksi niiden kehittämistä ja arvioimista varten. Toisin sanoen mahdollisuudet perustuvat yrittäjän havainnointikykyyn, tulkintaan ja ympäristön vaikuttavien tekijöiden ymmärtämiseen (Dutta ja Crossan, 2005 ). Yrittäjän täytyy olla valveutunut jotta olisi mahdollista tunnistaa liiketoimintamahdollisuuksia.

### **3.2 Arviointi**

Havaitsemisen jälkeen tulee mahdollisuuden arvioiminen. Yrittäjä arvioi ylittääkö mahdollisuuden käyttämisestä mahdollisesti saatava tulo sen hyödyntämiseen tarvittavan panostuksen. Mahdollisuuksien arviointia tapahtuu jokaisessa kehitysvaiheessa. Arviointi ei välttämättä ole muodollista ja kovin täsmällistä (Timmons ym., 1987, lähteessä Ardichvili ym., 2003). Yksilöt saattavat tutkia mahdollisia markkinoita tai resursseja kunnes päättävät että asiaa ei kannata tutkia tarkempaan tai että mahdollisuutta pitää arvioida täsmällisemmin ja tarkemmin. Tämän tyyppisiä tutkimuksia saatetaan tehdä salassa kunnes tarvitaan lisäresursseja lähempään tarkasteluun. Kun mahdollisuuksien kehitysprosessiin on panostettu enemmän kuin pelkästään yksilön aikaa, toteutetaan arviointi usein muodollisemmin. Keksintöjen, uusien tuotteiden tai palveluiden kohdalla ensimmäinen muodollinen arviointi voi sisältää idean hyödyntämiskelpoisuuden analyysin. Siinä tutkitaan luoko ehdotettu yhdistelmä resursseja todella lisäarvoa verrattuna olemassa oleviin vaihtoehtoihin. Tätä kautta mahdollisesti pystytään löytämään liiketoimintastrategia, jolla päästäisiin taloudellisesti menestyksekkääseen lopputulokseen. Täysimittaisen liiketoimintasuunnitelman arviointi edellyttää usein salassapitovelvollisuus sopimuksien toteuttamista sidosryhmien kanssa (Ardichvili ym., 2003). Yksilöt eroavat toisistaan arvioissa ja jotkut hyödyntävät tilaisuuden ja toiset eivät, vaikka odotettavissa oleva tuotto olisi sama (Shane ja Venkataraman, 2000). Saatu hyöty tai tuotto tulee nähdä laajassa mittakaavassa, eikä pelkästään rahallisena korvauksena. Usein yrittäjillä on muitakin tavoitteita ja motiiveja kuin pelkästään rahallinen korvaus. Sama pätee myös panostuksiin, niitä voivat olla muun muassa aika, raha, osaaminen ja niin edelleen.



### **3.3 Hyödyntäminen**

Osana hyödyntämisvaihetta on hyödyntämistavan valinta, pitäisikö mahdollisuus myydä olemassa olevalle yritykselle vai perustaa sitä varten uusi yritys. Valinta perustuu yhdistelmään mahdollisuuden luonteesta, ympäristön kilpailusta ja mahdollisuudesta kohtuulliseen korvaukseen yrittäjän tekemistä panostuksista. Koska tässä tutkielmassa on kyse yrittäjävetoisista spin-off-yrityksistä, keskittyy tutkielma pelkästään uuden yrityksen perustamiseen tähtääviin mahdollisuuksiin. Meyer ym. (2002, lähteessä Plummer, 2007) ehdottavat että hyödyntämistavan tai strategian tulisi sisältää optimaalisen yhdistelmän toimia, päätöksiä, ja sitoutumisia, joita pitää tehdä maksimoidakseen mahdollisuuden hyödyntämisestä saatavat tulot. Tässä vaiheessa yrittäjä koettaa sovittaa käsillä olevaa mahdollisuutta parhaaseen arvon maksimointi strategiaan, joka perustuu tulevaisuuden arvioimiseen.

### **3.4 Liiketoimintamahdollisuus ja uuden yrityksen perustaminen**

Plummerin ym. (2007) mukaan teoreettinen näkemys uusien mahdollisuuksien löytämisestä aiheuttaa ristiriidan sillä sen mukaan jo olemassa olevat mahdollisuudet jäävät hyödyntämättä. Heidän mukaansa nämä hyödynnettävät mahdollisuudet eivät välttämättä olekaan aina uusia mahdollisuuksia vaan ne voivat olla hyödynnetty vajaatehoisesti. Samaa mahdollisuutta voivat siis yrittää hyödyntää useammat yrittäjät. Eckhardt ja Shane (2003) näkevät asian erilailla. Heidän mukaansa yrittäjämäinen liiketoimintamahdollisuus sisältää nimenomaan uusia keinoja ja ideoita luoda taloudellisesti kannattavaa toimintaa eikä vanhojen mahdollisuuksien uudelleenkäyttöä uusitulla hyödyntämistavalla. Tämä jälkimmäinen näkemys tukee paremmin innovatiivisuutta. Kuitenkin vain joka neljäs spin-off-yrittäjä mainitsee tärkeäksi osaksi spin-off-yrityksen perustamista uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen (Koster, 2006). Tämä sopii hyvin Plummerin ym. (2007) teoriaan mahdollisuuksien vajaatehoisesta hyödyntämisestä. Myös innovaatioiden käsitteellisyys saattaa vaikuttaa siihen mikä tulkitaan innovatiiviseksi uudeksi yritykseksi ja mikä ei. Tämä tutkielma ei tee eroa innovatiivisen tai vajaatehoisesti hyödynnettyjen liiketoimintamahdollisuuksien välille, koska se ei yrittäjän näkökulmasta ole niin merkittävässä asemassa.

Stevensonin ym. (1985) mukaan oikeiden mahdollisuuksien tunnistaminen ja valitseminen on yksi tärkeimmistä ominaisuuksista menestyksekkäälle yrittäjälle. Miten uusi teknologia

tai idea siirtyy ajatuksen tasolta kaupalliseksi tuotteeksi ja innovaatioksi? Tämä on erityisen tärkeä kysymys juuri spin-off-yritysten kannalta sillä kirjallisuuden perusteella yrittäjävetoisen spin-off-yrityksen perustamiseen liittyy usein uusi teknologia tai innovaatio. Usein saattaa olla niin, että emoyrityksessä ei nähdä tätä liiketoimintamahdollisuutta samalla tavalla kuin yrittäjä näkee sen. Usein yritykset eivät ole kovin yrittäjähenkisiä ja myönteisiä ja niinpä mahdollisuuksia jää muiden hyödynnettäväksi. Joissakin tapauksissa yrittäjä saattaa jopa piilotella tätä mahdollisuutta, jotta voisi itse hyödyntää sen. Toisaalta monilla aloilla uuden menestyksekkään spin-off-yrityksen perustaminen ei välttämättä aina vaadi innovatiivista uutta liikeideaa kuten usein annetaan ymmärtää.

Kun uusi yritys on perustettu ja saavuttanut menestystä, usein monet ulkopuoliset harmittelevat mikseivät he ajatelleet mahdollisuutta ensimmäiseksi. Jotkut saattavat jopa muistella ajatelleensa kyseistä mahdollisuutta yrittämättä kuitenkaan hyödyntää sitä. Samaan aikaan, kun jotkut haikailevat ohi mennyttä mahdollisuutta, yrittäjä on usein jalostamassa jo uusia lisämahdollisuuksia. Useimmat yksilöt yrittävät suojella itseään erityisesti epävarmassa ympäristössä, kun taas yrittäjän kognitiiviset kyvyt omaava henkilö kehittää uusia mahdollisuuksia (Alvarez ja Busenitz, 2001). Koska yksilön kognitiivisia kykyjä ei voida suoranaisesti siirtää yrittäjiksi haluaville, niistä muodostuu kilpailuetua uusien liiketoimintamahdollisuuksien ja yritysten joukossa.

Kuten edellisissä kappaleissa on käynyt ilmi, perustuu innovatiivisten uusien yritysten perustaminen ja liiketoimintamahdollisuuksien kehittäminen vahvasti yrittäjän tai yrittäjien henkisen pääoman resursseihin. Spin-off-yritysten perustaminen pohjautuu kuitenkin yleistason henkiseen pääomaan emoyrityksestä. Tähän prosessiin vaikuttaa kuitenkin myös aina perustajan yrittäjäkohdennettu henkinen pääoma kuten uuden yrityksen perustamisiin yleensäkin. Tarkemmin näiden kahden henkisen pääoman merkityksestä juuri spin-off-yritysten kannalta käsitellään luvussa 5. Seuraavassa luvussa käymme tarkastelemaan itse spin-off-yrityksiä.



## 4. Spin-off-yrityksen määritelmä

Koska kirjallisuudessa näkee monenlaisia määritelmiä spin-off-yrityksistä, tässä luvussa keskitymme kyseisen termin määrittelyyn. Yleisesti on havaittavissa kaksi spin-off-yrityksien pääkategoriaa. Kategoriat ovat yrityslähtöiset spin-off-yritykset (Corporate Spin-Offs) ja instituutiolähtöiset spin-off-yritykset (Institutional Spin-Offs). Spin-off-yritys valtion omistamasta yrityksestä käsitetään yrityslähtöiseksi spin-off-yritykseksi niin kauan, kun emoyhtiö toimii kilpailuilla markkinoilla. Institutionaalisten spin-off-yritysten emoyritykset eivät ole avoimen markkinatalouden alla. Hyvänä esimerkkinä käy yliopistolähtöinen spin-off-yritys. Tämä kirjallisuus katsaus keskittyy vain yrityslähtöisiin spin-off-yrityksiin joten instituutiolähtöisiä spin-off-yrityksiä ei käsitellä tämän enempää. Seuraavassa kappaleessa käymme läpi kirjallisuutta ja sitä miten yrityslähtöinen spin-off-yritys on siinä määritelty. Tämän jälkeen kappaleessa 4.1 johdetaan spin-off-yrityksen määritelmä aikaisemmista luvuista, jonka jälkeen syvennämme tätä näkemystä seuraavissa kappaleissa.

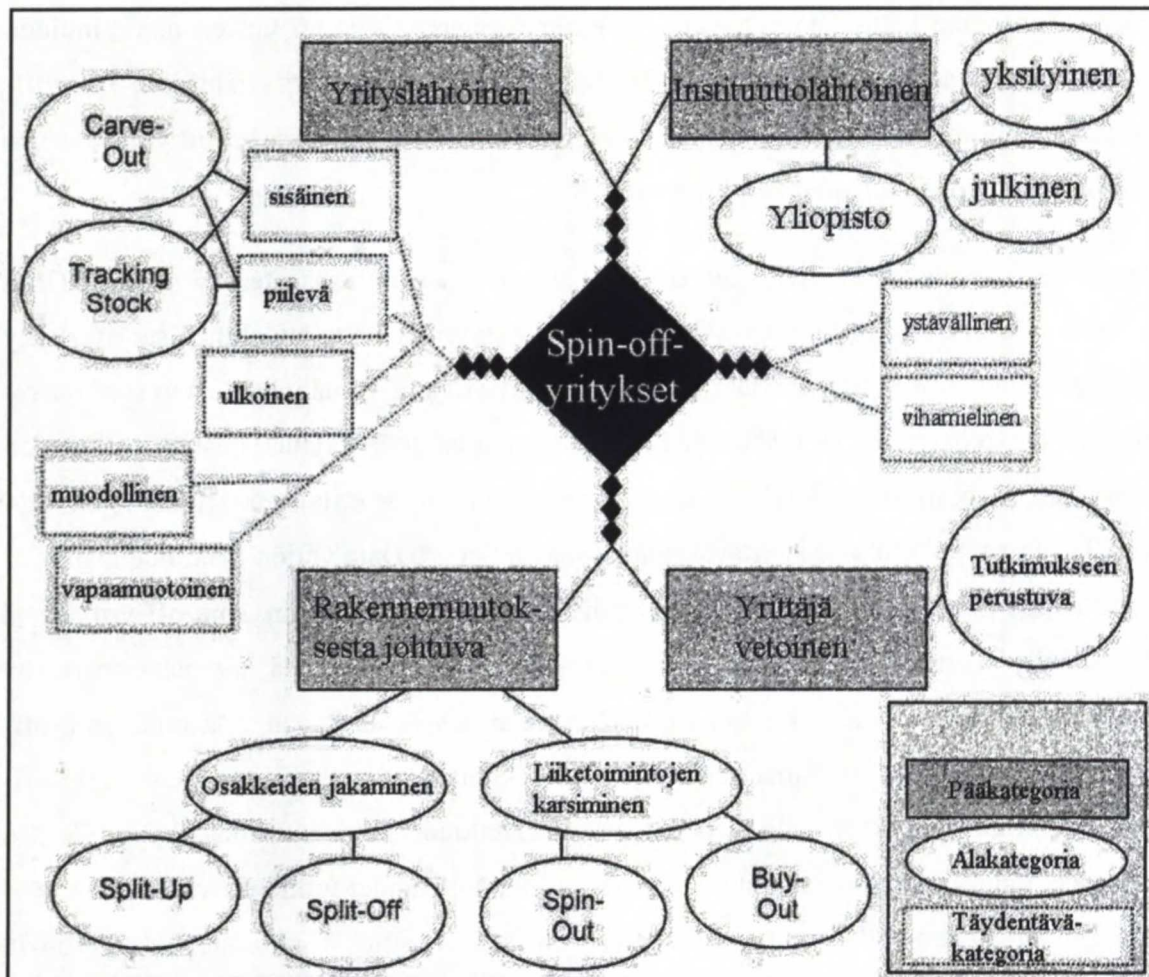
### **4.1 Yrityslähtöisen spin-off-yrityksen määritelmä kirjallisuudessa**

Yleisesti sana spin-off ymmärretään toissijaisena tai epäsuorana tuotteena, vaikutuksena tai sellaisena joka on jäljittelevä tai johtuu aikaisemmasta työstä (Merriam-Webster's Collegiate Dictionary, 2007). Samalla tavalla liiketaloustieteellinen kirjallisuus rakentaa käsitteen tuotteen ja aikaisemman työn varaan (Parhankangas, 1999). Termi spin-off on myös usein liitetty uusien yritysten muodostumiseen, mikä tarkoittaa että uusi tuote on jollakin tavalla eriytetty emoyhtiöstä ja uusi liiketoiminta on muodostettu tuotteen ympärille (Van de Velde ja Clarysse, 2006). Eriyttäminen voi saada eri muotoja, mutta sisältää usein muutoksia määräysvallassa sekä riskien ja hyötyjen jakamisessa (Parhankangas, 1999). Myös teknologian siirtymisiä ja omistusoikeuksien muutoksia saattaa liittyä eriyttämiseen (Tübke, 2005). Jotkut määritelmät sisältävät myös aktiivisen tuen antamisen ja rohkaisun termin määritelmään. Kuten huomaamme, on tieteellisessä kirjallisuudessa termille spin-off monia eri merkityksiä (Parhankangas, 1999). Useissa tutkimuksissa tutkijat ovat keskittyneet vain kapealle alalle ja lähestyneet asiaa tietystä näkökulmasta kuten esimerkiksi sisäisen pääoman markkinoiden (Ahn ja Denis, 2004), yrityslähtöisten spin-off-yritysten taloudellisen suorituskyvyn (Woo ym., 1992), yrityslähtöinen spin-off-yritys

uuden teknologian kehittäjänä (Arenius ja Parhankangas, 2003) tai uusien markkinoiden pioneerina (Helfat ja Liebermann, 2002). Näissä tutkimuksissa yritys­lähtöisen spin-off-yrityksen määritelmä on tehty tukemaan kyseistä tutkimusta mikä vaikeutta yhteneväisen määritelmän tekoa ja tulosten vertailtavuutta.

Kirjallisuus näyttää jakaantuvan kahteen päähaaraan määritelles­ään termiä spin-off (Van de Velde ja Clarysse, 2006). Spin-off-yrityksen ja emoyrityksen taloudellinen suorituskyky toimii perustana toisen haaran määritelles­ä spin-off-yritystä. Siinä painotetaan sopimusoi­keudellista näkökulmaa ja määritelmä tehdään tavalla, joka täyttää uusien osakkeiden verovapaan jakamisen edellytykset. Tämä mahdollistaa myös erilaisten tietokantojen käy­ton sillä samaa määritelmää käyttävät muun muassa Secure Data yhtiön maailmanlaajuinen yritys­kauppa-tietokanta. Tämä määrittelytapa jättää kuitenkin osan spin-off-yrityksistä ulkopuolelle. Toinen Van de Velden ja Claryssen (2006) löytämistä haaroista on paljon monimutkaisempi ja heterogeenisempi, eikä anna aina selkeää kuvaa siitä mikä spin-off-yritys tarkalleen ottaen on. Siinä määritelmän lähtökohtana ovat yhteiset resurssit, spin-off-yrityksen ja emoyrityksen välillä, ja sen vaikutus taloudelliseen suorituskykyyn. Heidän mukaansa tämä lähestymistapa antaa paremmat mahdollisuudet tutkia eri vaikuttavia teki­jöitä pintaa syvemmältä, mutta vaikeuttaa aineiston käsittelyä ja saatavuutta. Tämän tutkielman määritelmä lukeutuu jälkimmäiseen kategoriaan. Yksi vartenotettava selitys määritelmien kirjavuudelle on koko spin-off-ilmiön monimutkaisuus siihen liittyvine alakäsitteineen. Kuvio 2 kuvaa Tübken (2005) näkemystä asiasta.





Kuva 2 Spin-off typologia (Tübke, 2005)

Kuvassa 2 on kirjallisuuteen perustuen määritelty pää-, ala- ja täydennystyyppisiä kategoriaita spin-off-yrityksille ja niiden ominaisuuksille. Typologiassa on kahden tyyppisiä spin-off-yrityksiä, jotka ovat saaneet alkunsa emoyrityksistä. Nämä päätyypit ovat rakennemuutoksesta johtuva sekä yrittäjävetoinen spin-off-yritys. Rakennemuutoksesta johtuva spin-off-yritys voi olla joko osakkeiden jakamiseen omistajalle tähtäävän tai liiketoimintojen karsimiseen tähtäävän toiminnan tulos. Yrittäjävetoisen spin-off-yrityksen alatyypinä voidaan nähdä tutkimustulosten kaupalliseen hyödyntämiseen tähtäävä spin-off-yritys. Täydentävän-tyyppinen kategoria kuvaa spin-off-yritysten täydentäviä ominaisuuksia. Spin-off-yritys voi syntyä joko muodollisen prosessin, esimerkiksi Corporate Venturing-toimintojen tuloksena, tai sitten vapaamuotoisesti. Jos emoyritys säilyttää vallan spin-off-yrityksessä ja uusi yritys vaihtaa paikkaa emoyrityksen sisällä, voidaan sitä kutsua sisäiseksi spin-off-yritykseksi. Piilevä spin-off-yritys on yrityksen sisäinen yritys, jolla kuitenkin on suuri autonomia, ja se toimii, kuten sillä ei olisikaan emoyhtiötä. Jos spin-off-yritys syntyy vasten emoyhtiön tahtoa, kutsutaan sitä vihamieliseksi spin-off-yritykseksi ja

ystävämieliseksi, kun emoyhtiö antaa tukensa tai pysyy neutraalina uuden spin-off-yrityksen suhteen. Yrityslähtöinen spin-off-yritys eroaa muista ilmiöistä teknologian siirtymisen tai uuden yrityksen luomisen alueella. Teknologian siirtyminen yksistään ei sisällä siirtyneen materiaalin hyväksikäyttöä uuden liiketoiminnan muodossa. Myöskään uuden yrityksen luominen ei välttämättä vaadi tietämyksen siirtoa tai suhdetta emoyritykseen. Corporate Venturing, Sell-Off tai sisäinen tytäryhtiö ei yksistään täytä siis spin-off-yrityksen määritelmää. Tübken (2005) mukaan niissä pitää olla mukana tiettyä itsenäisyyttä, uutuutta tai tietyn asteista resurssien siirtoa emoyritykseltä, jotta niitä voitaisiin kutsua spin-off-yrityksiksi. Usein kuitenkin ulkoistaminen saattaa johtaa spin-off-yritysten syntyn, joskaan pelkkä ulkoistaminen ei täytä myöskään spin-off-yritysten määritelmää.

Nämä eri määritelmät eivät kuitenkaan suoranaisesti sovellu tähän tutkielmaan. Tämä tutkielma perustuu yrittäjän innovaatiomääritelmälle, jossa yksittäisillä henkilöillä on merkittävä rooli. Usein he itsessään ovat juuri tämä emoyrityksestä siirtyvä resurssi. Toisin sanoen tapahtuu henkisen pääoman resurssien siirto.

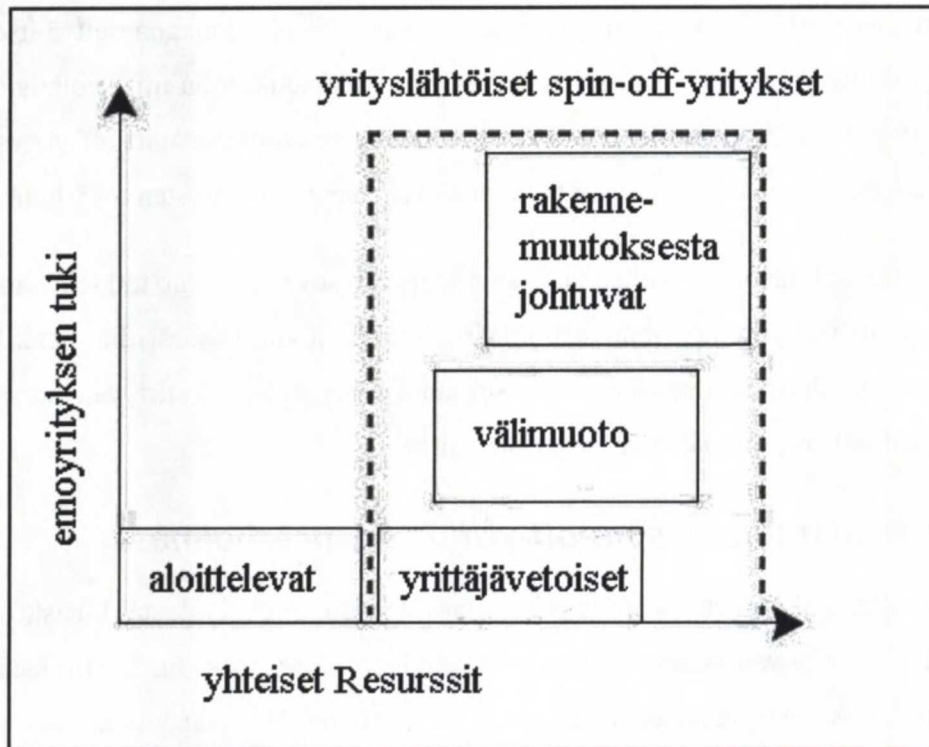
#### **4.2 Yrityslähtöisen spin-off-yrityksen määritelmä**

Useimmat olemassa olevat määritelmät rajaavat vain osan kaikista uusista spin-off-yrityksistä. Koster ja van Wissen (2006) ovat esittäneet idean, jossa uusia yrityksiä voidaan osittain pitää nykyisten resurssien uudelleen järjestelyinä. He ovat luoneet systematiikan kaikille uusille yrityksille, jossa muuttujana toimii resurssien lähde. Tämä tutkielma käyttää samaa resursseihin perustuvaa lähtökohtaa määrittäessään yrityslähtöistä spin-off-yritystä. On olemassa kahdenlaisia resursseja; aineettomia ja aineellisia. Aineettomina resursseina pidetään muun muassa organisaation toimintatapoja, henkilöstöä ja hiljaista tietämystä, kun taas aineellisia ovat muun muassa koneet ja kalusto sekä kiinteistöt. Luvussa 2 on käyty tarkemmin läpi eri resursseja. Spin-off-yritys voidaan täten nähdä uutena itsenäisenä kokonaisuutena, joka hallitsee emoyhtiön resursseja ja sen takia myös emoyhtiö pystyy vaikuttamaan spin-off-yrityksen kehitysprosessiin.

Kosterin ja van Wissenin (2006) mukaan on olemassa kaksi ulottuvuutta, jotka vaikuttavat uusiin yrittäjiin heidän perustaessaan yritystä. Nämä kaksi ulottuvuutta ovat resurssien jakaminen ja emoyhtiön tuki, jotka näkyvät kuvassa 3. Ulottuvuuksiin perustuen voidaan muodostaa neljä perustamismuotoa. Perustamismuotojen luonne ja Tübken (2005) tutkimus huomioon ottaen ne on nimetty seuraavasti; aloitteleva yritys, yrittäjävetoinen spin-off-yritys, yrittäjävetoinen rakennemuutoksesta johtuva spin-off-yritys sekä rakennemu-



toksesta johtuva spin-off-yritys. On tärkeää huomata kaksi asiaa. Ensinnäkin, perustamismuotojen nimeämisessä on käytetty apuna Tübken (2005) tutkimusta, kuitenkin määritelmät kyseisille perustamismuodoille eivät ole täysin samanlaiset. Toiseksi, vaikka puhutaan yrityksistä eikä yksilöistä, uuden yrityksen resurssit saattavat olla alkuvaiheessa yrittäjällä itsellään.



**Kuva 3** Yrityslähtöiset spin-off-yritykset

Tässä tutkielmassa termi yrityslähtöinen spin-off-yritys määritellään seuraavasti. Yrityslähtöinen spin-off-yritys on oma oikeushenkilönsä, joka keskittyy uuden liiketoiminnan ympärille, ja joka on kehitetty alun perin emoyrityksen resursseilla. Tämä määritelmä on tarkoituksenmukaisesti varsin väljä, jotta se toimisi hyvänä yleismääritelmänä. Se kuitenkin huomioi sen, että liiketoiminnan tulee perustua uuteen liikeideaan ja sopii näin hyvin yhteen liiketoimintamahdollisuuden määritelmän kanssa (kts. luku 3). Tässä tutkielmassa uutena liiketoimintana nähdään myös vajaatehoisesti hyödynnetty liiketoimintamahdollisuus jota aletaan uudelleen kehittää. Määritelmä ei kuitenkaan sulje pois rakennemuutoksesta johtuvia spin-off-yrityksiä, jotka eivät tässä katsauksessa ole tarkastelun kohteena. Niinpä on tarkoituksenmukaista jakaa tämä vielä kolmeen ala-kategoriaan, jotka ovat kuvan 3 mukaisesti yrittäjävetoinen spin-off-yritys, yrittäjävetoinen rakennemuutoksesta johtuva spin-off-yritys sekä rakennemuutoksesta johtuva spin-off-yritys. Nämä kolme kategoriaa perustuu motiiveihin, jotka puolestaan vaikuttavat läheisesti spin-

off-yrityksen resursseihin (Van de Velde ja Clarysse, 2006). Rakennemuutoksesta johtuva spin-off-yritys voidaan nähdä ylhäältä alaspäin etenevänä prosessina, koska päätös on syntynyt ja prosessi lähtenyt liikkeelle emoyrityksestä. Yrittäjävetoinen spin-off-yritys on puolestaan alhaalta ylöspäin etenevä prosessi, missä idean isä sekä moottori ovat spin-off-yrittäjä tai useammat spin-off-yrittäjät. Tämä tutkielma keskittyy yrittäjävetoisiin spin-off-yrityksiin.

Kuvassa 3 on tuotu esille myös omana perustamismuotonaan aloittelevat yritykset, joka on kaikista yleisin uuden yrityksen muodoista. Aloittelevat yritykset ovat myös saaneet alkunsa yksilötasolta. Olemassa olevat yritykset eivät jaa resursseja eivätkä anna tukea uudella yritykselle tai yrittäjälle. Nämä yritykset eivät siis perustu toisessa yrityksessä hankittuun alakohtaiseen tietotaitoon ja sosiaalisen pääoman hyödyntämiseen. Jotkut yritykset kuten pankit ja kasvurahoittajat voivat osallistua rahoittamalla uutta yritystä, mutta niillä ei saa olla ratkaisevaa vaikutusta uuden liikeidean kehittymiseen. Tämä tutkielma käsittelee spin-off-yrityksiä, joten aloittelevia yrityksiä ei sen tarkemmin enää käsitellä.

#### **4.3 Yrittäjävetoinen spin-off-yrityksen määritelmä**

Yrittäjävetoinen spin-off-yritys on lähtöisin yhden tai useamman spin-off-yrittäjän aloitteesta. He haluavat hyödyntää liiketoimintamahdollisuutta, jonka tunnistaminen, arvioiminen ja kehittäminen perustuvat heidän emoyrityksessä kerryttämäänsä yleistason henkisen pääoman resursseihin. Spin-off-yrittäjä ei saa minkäänlaista tukea emoyritykseltä vaan saattaa jopa kohdata vastarintaa emoyrityksen puolelta. Emoyrityksellä ei ole myöskään minkäänlaista omistussuhdetta uudessa yrityksessä. Yrittäjävetoisia spin-off-yrityksiä on kutsuttu monella nimellä kuten esimerkiksi aktiivisiksi, hyökkääviksi tai spontaaneiksi spin-off-yrityksiksi (Tübke, 2005). Agarwal (2004) puolestaan määrittelee spin-out-yrityksen hyvin samalla tavalla kun tässä tutkielmassa määritellään yrittäjävetoinen spin-off-yritys. Se on yrittäjävetoinen aloitteleva yritys, jonka ovat perustaneet perustamishetkellä olemassa olevien yrityksien työntekijät, ja se toimii samalla alalla kuin emoyritys. Tämän katsauksen käyttämään määrittelyyn verrattuna ainoa ero tulee käsitykseen pitääkö spin-off-yrityksen toimia samalla alalla. Koster (2006) on esittänyt, että spin-off-yrityksen määritelmä pitäisi perustua alakohtaiseen tietotaitoon, jota ovat alan tuntemus, kokemus alalta tai läheiseltä alalta sekä kokemus tuotteesta. Jos määritelmä perustuu näihin Kosterin (2006) havaitsemiin tekijöihin, niin saadaan aikaan paljon toimivampi määritelmä. Samalla tavalla Helfat ja Liebermann (2002) ovat määrittäneet ja kutsuneet tällaista yrittäjävetoi-



seksi spin-off-yritykseksi. Yrittäjävetoisen spin-off-yrityksen on useimmiten perustanut johtotason henkilö tai henkilöt, jotka ovat tunnistaneet innovaation mahdollisuudet perustuen omaan aikaisemmin hankittuun tietoon ja käytännönläheiseen taustaansa (Shane, 2000). Usein taustalla on myös turhautuneisuutta emoyritystä kohtaan, sillä jostain syystä se ei ole ollut valmis hyödyntämään innovaatiota, kasvavia markkinoita tai teknologian tuomia mahdollisuuksia (Garvin, 1983).

#### ***4.4 Yrittäjävetoisen rakennemuutoksesta johtuvan spin-off-yrityksen määritelmä***

Kuten nimestä voi päätellä, tämän tyyppiset spin-off-yritykset ovat yrittäjävetoisten spin-off-yritysten ja rakennemuutoksesta johtuvien spin-off-yrityksen välimuotoja. Kirjallisuudessa myös tällaisista spin-off-yrityksistä on käytetty erilaisia nimityksiä. Helfat ja Liebermann (2002) määrittelivät emo spin-off-yrityksen sellaiseksi, jossa emoyritys säilyttää osan omistuksesta ja hallituspaikoista itsellään. Arenius ja Parhankangas (2003) perustivat spin-off-yritysten systematiikan tavalle, jolla emoyritys säilytti suhteet varmistukseen jatkuvan resurssien virran takaisin. Suhteet ennen spin-off-yrityksen perustamista osoittautuivat kuitenkin tärkeämmiksi tarkkailtaessa emoyritysten vaikutusta perustamisprosessissa. Koster (2006) puolestaan käyttää pelkästään nimitystä spin-off kuvatessaan samankaltaisia yrityksiä, joita tässä kirjallisuuskatsauksessa kutsutaan yrittäjävetoisiksi rakennemuutoksesta johtuvaksi spin-off-yrityksiksi. Uuden yrityksen kehitysvaiheessa emoyritys vaikuttaa voimakkaammin tällaisiin yrityksiin kuin yrittäjävetoisiin spin-off-yrityksiin. Molemmat näistä perustuvat spin-off-yrittäjien kerryttämään tietotaitoon, mutta näistä vain yrittäjävetoinen rakennemuutoksesta johtuva spin-off-yritys saa emoyrityksen tuen perustamisvaiheessa. Tuki voi myös näkyä resurssien vapaaehtoisena jakamisena yritykselle. Tällainen yritys voi olla emoyrityksen osaomistuksessa, mutta on itsenäisesti johdettu.

#### ***4.5 Rakennemuutoksesta johtuvan spin-off-yrityksen määritelmä***

Rakennemuutoksesta johtuvat yritykset ovat täysin emoyrityksen luomuksia. Ne on usein tehty uudelleenorganisoinnin tai toimintojen tarkentamisen yhteydessä. Rakennemuutoksesta johtuvia spin-off-yrityksiä kutsutaan usein myös nimillä kuten dis-investointi tyyppiseksi, passiiviseksi tai puolustaviksi spin-off-yrityksiksi. Lindholm Dahlstrand (1997) määrittelee sponsoroidun spin-off-yrityksen sellaiseksi, jossa uusi yritys on synty-

nyt emoyrityksen jatkuvan ja aktiivisen uuden liiketoiminnan kehityksen ja etsimisen seurauksena. Sponsoroitu spin-off, kuten myös moni muu termi kuuluu tähän määritelmään. Rakennemuutoksista johtuvat spin-off-yritykset ovat täysin emoyrityksen hallinnan alaisia eikä tämän tyyppisissä yrityksissä ole yrittäjähenkisillä yksilöillä kehittämisprosesseissa normaalia suurempia vaikutusmahdollisuuksia. Uusi yritys on muodostettu, kuten se olisi osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Kertynyt tietämys ei ole merkittävässä roolissa, koska se viittaa yksilöihin ja rakennemuutoksissa yksilöillä ei ole suurta merkitystä. Merkityksellistä on sen sijaan kattava resurssien jakaminen emoyrityksen sekä rakennemuutoksesta johtuvan spin-off-yrityksen välillä. Joissain tapauksissa uusi yritys saattaa kuitenkin olla pelkästään hallinnollisen uudelleenjärjestelyn tulos. Uusi yritys on ollut jostain syystä osana emoyritystä eikä sitä enää tarvita joten siitä on tehty oma oikeudellinen yksikkö eli uusi yhtiö. Kuitenkin emoyritys tukee rakennemuutoksen synnyttämän spin-off-yrityksen kehitystä sillä rakennemuutos on osa emoyrityksen strategiaa. Emoyritys hallitsee kaikkia panostettuja resursseja, jonka suhteen tällaiset yritykset eroavat yrittäjävetoisista spin-off-yrityksistä. Yrittäjävetoiset, rakennemuutoksesta johtuvat spin-off-yritykset saavat myös tukea, mutta eivät välttämättä emoyrityksen varauksetonta tukea ja vain jossain vaiheessa kehityksen aikana.

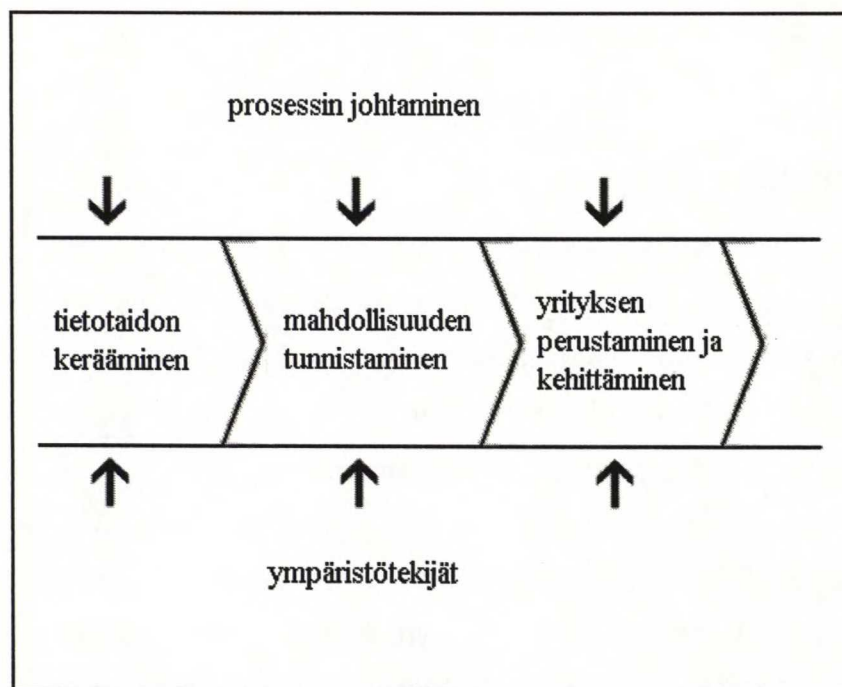
#### ***4.6 Uusi yritys, liiketoimintamahdollisuus ja emoyrityksen resurssit***

Tämä tutkielma nojaa vahvasti Shanen ja Venkatamaran (2000) määritelmään yrittäjyydestä. Siinä yhdistyvät liiketoimintamahdollisuus sekä yksilön kyvykkyydet. Kyvykkyyksistä tärkein uuden yrityksen perustamisessa on usein yrittäjäkohdennettu henkinen pääoma. Spin-off-yrityksissä on myös vahvasti mukana yleistason henkinen pääoma. Tämä liittyy koulutukseen ja kokemuksiin työelämässä eli juuri niihin asioihin, joiden varaan yrittäjävetoisten spin-off-yritysten menestys perustuu. Yrittäjän siirtyessä spin-off-yritykseen siirtyy hänen mukanaan emoyhtiön resursseja uudelle yritykselle. Juuri nämä siirtyvät resurssit vaikuttavat myös itse liiketoimintamahdollisuuden kehittämiseen ja näin ollen uuden yrityksen syntymiseen.



## 5. Spin-off-yrityksen syntyprosessi

Tässä luvussa tarkastelemme spin-off-yrityksen syntyprosessia aikaisemmin tässä tutkielmassa esitetyn kirjallisuuden pohjalta luodun mallin avulla. Aikakäsitys ja eri tekijöiden järjestys on suuntaa-antava ja sen tarkoituksena on helpottaa prosessin kokonaisvaltaista hahmottamista. Osa tekijöistä saattaa todellisuudessa mennä päällekkäin ja joissakin tapauksissa niiden järjestys vaihdella. Tavallisen yrityksen perustamisesta malli eroaa muutamassa kohdassa. Usein sanotaan, että yrityksen perustaminen alkaa liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisella, mutta spin-off-yrityksen prosessi alkaa jo aikaisemmin alakohtaisen tietotaidon kertymisellä. Tavallisen yrityksen perustaminen tukeutuu pitkälti yrittäjäkohdennetun henkisen pääoman eli yrittäjän kognitiivisten kykyjen varaan, kun taas spin-off-yrityksen syntyprosessi perustuu alakohtaiseen tietotaidon eli yleistason henkiseen pääomaan. Ideaalisessa tilanteessa perustajilla olisi näitä molempia, mutta malli olettaa, että näin ei tosielämässä useinkaan ole. Ucbasaran ym. (2007) ovat havainneet, että uusia yrityksiä perustavat henkilöt, joilla on vahvat yrittäjäkohdennetun henkisen pääoman resurssit. Kuitenkin monet spin-off-yrityksiä tutkineet ovat painottaneet alakohtaisen kokemuksen ja koulutuksen merkitystä spin-off-yritysten syntymisessä. Toinen merkittävä ero on ympäristötekijöissä sillä se sisältää emoyrityksen ja sen aiheuttamat vaikutukset uuteen yritykseen. Näitä vaikutuksia ei normaalin yrityksen perustamisessa ole. Yrittäjän kannalta pahimmassa tapauksessa emoyritys voi kilpailukieltorajoituksiin vedoten pysäyttää koko prosessin, kun taas parhaimmassa tapauksessa antaa niin henkistä kuin fyysistä tukea perustettavalle yritykselle. Kummassakin tapauksessa spin-off-yrityksellä on käytössään emoyrityksen sosiaalisen pääoman resurssit joita tavallisella yrittäjällä ei myöskään ole käytössä. Tämä prosessi on esitetty kuvassa 4.



**Kuva 4** Spin-off-yrityksen syntyprosessi

Prosessi alkaa luontevasti alakohtaisen kokemuksen ja koulutuksen keräämisellä, toisin sanoen yleistason henkisen pääomaresurssien keräämisellä. Kuten jo spin-off-yrityksen määritelmässä todettiin, perustuu se emoyrityksessä hankittuun tietotaitoon. Seuraavassa vaiheessa tulee liiketoimintamahdollisuutta kehittää luvun 3 mukaisesti. Liiketoiminta mahdollisuuden tunnistaminen spin-off-yrityksissä perustuu juuri alakohtaiseen erityisosaamiseen. Jos tehdään päätös mahdollisuuden hyödyntämisestä uuden yrityksen kautta, niin silloin perustetaan spin-off-yritys. Kuten aikaisemmissa luvuissa on käynyt ilmi, vaikuttaa uuden yrityksen perustamiseen vahvasti myös ympäristötekijät ja koko prosessin johtaminen eli yrittäjäkohdennettu henkinen pääoma. Näitä asioita käydään seuraavissa luvuissa tarkemmin läpi.

### **5.1 Tietotaidon kerääminen**

Henkisen pääoman resursseista on olemassa monia erilaisia käsityksiä ja määritelmiä. Tämä spin-off-prosessin malli perustuu Ucbasaran ym. (2007) teoriaan, joka sisältää yleistason henkisiä pääomaresursseja sekä yrittäjäkohdennettuja henkisen pääoman resursseja. Jaottelu ei välttämättä todellisuudessa ole kuitenkaan niin selkeä, kuin he antavat ymmärtää. Monet työuraan liittyvät asiat saattavat hyvinkin vaikuttaa myös yrittäjäkohdennettuun henkiseen pääomaan, vaikka ne sisältyvät yleistason henkiseen pääomaan. Malli antaa kuitenkin hyvän lähtökohdan aiheen tarkemmalle käsittelylle. Tässä kappaleessa käymme



läpi yleistason henkisen pääoman resursseja, jotka sisältävät koulutuksen ja työkokemuksen.

### 5.1.1 Koulutus

Ucbasaran ym. (2007) mukaan koulutus on yksi eniten tutkituista henkisen pääoman osa-alueista. Muodollinen koulutus tarjoaa välttämättömät kognitiiviset kyvyt, jotta pystyttäisiin sopeutumaan ympäristön muutoksiin ja se toimii myös tietojen, taitojen, kurinalaisuuden, motivaation ja itsetunnon lähteenä. Korkea koulutus voi tarjota paremmat mahdollisuudet toimia monimutkaisten ongelmien parissa. Korkean koulutuksen saaneet henkilöt voivat käyttää hyväkseen tietojansa sekä sosiaalisia suhteita, jotka on saatu koulutuksen kautta, haaliakseen resursseja liiketoimintamahdollisuuksien kehitystä varten. Toisaalta koulutuksen mukana saattaa tulla yrittäjyyden vastaisia asenteita. Toiset tutkimukset ehdottavat korkean koulutuksen lisäävän uusien yritysten muodostumista (Bates, 1990), kun taas toiset näkevät asian päinvastoin (Storey, 1994).

Tuoreet tutkimukset ehdottavat, että mitä korkeampi koulutus yrittäjällä on sitä paremmat tuotot yrittäjä saa (Parker ja van Praag, 2004). Tämä voi johtua joko siitä, että korkeasti koulutetut yrittäjät ovat taitavampia mahdollisuuksien kehittämisessä ja/tai siitä, että he ymmärtävät paremmin mahdollisuudesta saatavat tuotot. Kuitenkin on vasta hyvin niukkoja todisteita siitä, että yrittäjän koulutustausta vaikuttaa suoranaisesti hänen kykyynsä tunnistaa ja hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia. Davidsson ja Honig (2003) ovat tutkineet ja huomanneet, että korkeasti koulutetut aloittelevat yrittäjät tunnistivat kouluttamattomia enemmän mahdollisuuksia, mutta eivät hyödyntäneet niitä muita enempää. Samankaltaisia tuloksia ovat saaneet Brännback ym. (2005). Opiskelijoilla, joilla oli ollut pakollinen yrittäjyyden opintojakso, oli muokkautunut erilaiset kognitiiviset ominaisuudet. Heillä oli opportunistinen näkemys, kun taas vertailuryhmällä, jolla ei ollut systemaattista yrittäjyyden opiskelua, näkivät yrittäjyyden viimeisenä vaihtoehtona. Tällä ei ollut kuitenkaan vaikutusta siihen, hyödynsivätkö he mahdollisuuksia muita enemmän myöhemmässä tarkastelussa. Eriksonin (2002) mukaan kaikista tehokkain tapa yksilöille kehittää kykyjä on voimakkaat kokemukset. Hänen mukaansa todenmukaiset yrittäjyyden harjoitustilanteet yhdistettynä harjoittelujaksoihin uusissa yrityksissä voivat vahvistaa henkilöiden yrittäjän taitoja. Sen lisäksi havainnoimalla roolimalleilta sekä sosiaalisella vuorovaikutuksella voidaan myös vahvistaa yrittäjämäisiä kykyjä. Yrittäjämäisen koulutuksen lisäksi myös alakohtainen koulutus tarjoaa hyvän pohjan kehittää henkisen pääoman resursseja. Siihen

tulisiko yrittäjämäinen koulutus sisältää yleistason vai yrittäjäkohdennettuun henkiseen pääomaan ei tämä tutkielma ota kantaa.

### 5.1.2 Työkokemus

Työkokemus nähdään selkeänä merkinä yleistason henkisestä pääomasta (Castanias ja Helfat, 2001). Se mahdollistaa uuden tiedon yhdistämisen ja keräämisen. Sen lisäksi, se mahdollistaa ihmisten sopeutumisen uusiin tilanteisiin (Davidsson ja Honig, 2003) ja mahdollistaa kehittymisen tuottavammaksi. Työkokemus on myös yhdistetty kykyyn työllistää itsensä ja perustaa uusia yrityksiä (Bates, 1990). Ucbasaran ym. (2007) mukaan työkokemuksen mittarit eivät kuitenkaan kerro työkokemuksen luonteesta, sillä usein käytetään yksikkönä esimerkiksi työvuosia (Brüderl ym., 1992). Myös vaihtoehtoisia yksikköjä on esitetty (Gimeno ym., 1997). Ensinnäkin aikaisempien päätoimisten työpaikkojen määrä mittaa työkokemuksien laajuutta. Henkilöt, joilla on useampia työpaikkoja pystyvät hankkimaan erilaisia tietoja ja taitoja. Toisaalta tämä saattaa myös johtua yksilön huonoista tieto- ja taitotasosta. Toiseksi, saavutusten taso mittaa työkokemuksen luonnetta tai saavutettuja tietoja ja taitoja. Yksilöt jotka ovat olleet johtotason tehtävissä tai työllistäneet itsensä saattavat omata vahvemmat yleistason henkisen pääoman resurssit (Bates, 1990). Niitä voidaan käyttää paremmin hyödyksi liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä.

Useat tutkimukset työkokemuksen merkityksestä henkisen pääoman resursseihin ovat keskittyneet joko yrityskohtaisiin tai yleistason henkisen pääoman resursseihin. Derek (1995) ehdottaa, että tärkeän osan työntekijän henkisestä pääomasta muodostaa alakohtainen henkinen pääoma. Tällä hän tarkoittaa alalle tyypillisiä työtehtäviä ja alan tuntemusta. Yrittäjävetoisen spin-off-yrityksen määritelmässä todettiin sen syntyvän emoyhtiöön läheisesti liittyvälle alalle. Niinpä alakohtaisella tietotaidolla on suuri merkitys juuri spin-off-yrityksille. Gibbons ja Waldman (2004) puolestaan painottavat tehtäväkohtaisen henkisen pääoman merkitystä. Tällä on merkitystä varsinkin niissä tapauksissa, missä spin-off-yrittäjän työnkuva pysyy hyvin samankaltaisena uudessa yrityksessä. Nämä eri näkemykset eivät ole toisiansa pois sulkevia, vaan pikemminkin kuvaavat eri näkökulmista työkokemuksien merkitystä.



### **5.1.3 Yleistason henkinen pääoma ja spin-off-yritykset**

Tietotaidon kerääminen liittyy vahvasti alakohtaiseen erikoisosaamiseen ja se kertyy yksilön tai yksilöiden työelämän varrella. Tietotaito on kaikkein arvokkainta, kun se siirretään sille sopivaan ympäristöön, esimerkiksi saman alan sisällä tapahtuvat siirrot. Aikaisemmin luvussa 4 yrityslähtöiset spin-off-yritykset rajattiinkin läheisesti emoyritykseen liittyvään alaan. Tietotaito resurssina siirtyy uudelle yritykselle samalla, kun yksilö tekee uuden yrityksen hyväksi töitä. Yleistason henkiset pääomat ovat yksi tärkeimmistä resursseista uuden spin-off-yrityksen perustamisvaiheessa ja ne on hankittu edellisiltä työnantajilta. Kosterin (2006) mukaan spin-off-yrittäjät kokivat tärkeimmiksi taidoiksi alakohtaiset, tuotteeseen liittyvät ja potentiaalisiin asiakkaisiin liittyvät tiedot ja taidot. Vasta näiden kolmen, yleistason henkisen pääoman resurssin jälkeen tuli yrittäjäkohdennetun henkisen pääoman tekijöitä. Samalla tavalla Shane (2000) kuvailee aikaisemman kokemuksen kertymistä eri rooleissa. Se voi syntyä kokemuksesta alihankkijana, käyttäjänä, valmistajana tai koulutuksen muodossa esimerkiksi tuotantoprosesseista ja asiakkaiden tarpeista. Tämä osoittaa alakohtaisen tietotaidon merkityksen juuri spin-off-yrityksiä perustettaessa.

### **5.2 Mahdollisuuksien tunnistaminen**

Tässä kappaleessa käydään lyhyesti läpi mahdollisuuksien tunnistamiseen vaikuttavia asioita spin-off-yritysten kannalta. Teoreettinen viitekehys mahdollisuuksien tunnistamiselle käsiteltiin luvussa 3. Spin-off-yrityksen perustaminen perustuu yleistason henkisen pääoman resursseihin. Kuitenkin kaikkiin uusien yritysten perustamisiin vaikuttaa myös vahvasti yrittäjäkohdennettu henkinen pääoma. Parhaassa tapauksessa henkilöltä löytyykin näitä molempia resursseja. Shanen (2000) mukaan liiketoimintamahdollisuuden tunnistamiseen vaikuttaa kolme tärkeää tekijää, jotka ovat aikaisempi kokemus markkinoista, tavoista toimia markkinoilla sekä asiakkaiden ongelmista. Ihmisillä, joilla on laajemmat henkisen pääoman resurssit saattaa myös olla korkeammat odotukset ja korkeampi kynnys tämän takia lähteä mukaan uuteen liiketoimintaan (Gimeno ym., 1997). Toisaalta henkinen pääoma voi kasvattaa liiketoimintamahdollisuudesta odotettavissa olevaa arvoa. Yksilöt, joilla on tavallista paremmat henkisen pääoman resurssit kohtaavat todennäköisesti vähemmän epävarmuutta liittyen liiketoimintamahdollisuuden arvoon (Shane ja Khurana, 2003), koska heillä on tiedot ja taidot hyödyntää mahdollisuus tehokkaasti.

Hyödyntämättä jäänyt mahdollisuus emoyrityksessä saattaa syntyä silloin, kun emoyritys syystä tai toisesta ei käytä mahdollisuutta parhaalla mahdollisella tavalla. Syitä tähän

voivat olla mahdollisuuteen liittyvät riskit tai niiden arviointi kannattamattomiksi. Emoyhtiöt saattavat olla kiinnostuneempia vanhoista mahdollisuuksista, joita ne jo hyödyntävät tai kehittävät, kuin uusista mahdollisuuksista. Mahdollisuuksien tunnistaminen liittyy vahvasti aikaisemmin hankittuun alakohtaiseen tietotaitoon, johon spin-off-yrittäjä perustaa arvionsa. Tietotaidon avulla voidaan tunnistaa uusia markkina-alueita tuotteelle tai uusia tuotteita nykyisille markkinoille. Jotkut ihmiset tunnistavat herkemmin tällaisia mahdollisuuksia kuin toiset ja itse alan erikoisosaaja saattaa tarvita jonkun muun apua tällaisen mahdollisuuden tunnistamiseen. Tällöin sosiaalisten verkostojen rooli korostuu. On väitetty, että yrittäjillä on erityinen kyky haistaa näitä mahdollisuuksia. Näihin mahdollisuuksiin vaikuttaa myös vahvasti ympäristötekijät kuten yritysilmapiiri ja emoyrityksen antama tuki. Usein arviointiin saattaakin vaikuttaa turhautuneisuus emoyrityksen päätökseen jättää hyödyntämättä innovaatiota tai uusia markkinoita. Myös johtajavaihdokset ja erimielisyydet vaikuttavat arviointiin (Klepper, 2002). Joskus emoyritys tai sen asiakas saattaa jopa tarjota mahdollisuutta uuden yrityksen perustamiselle olemassa olevan toiminnan tilalle tai rinnalle.

### **5.3 Yrityksen perustaminen ja kehittäminen**

Liiketoimintamahdollisuutta arvioitaessa tulisi määritellä tarvittavat resurssit. Kun päätös on tehty ja tarvittavat resurssit on saatu kasaan, voidaan uusi yritys perustaa. Jopa 8 % työssäkäyvistä ihmisistä on ajatellut joskus perustavansa oman yrityksen (Hyytinen ja Ilmakunnas, 2004). Selvästikään useimmat heistä eivät sitä tule tekemään, mutta jopa ajatuksen tasolla se on yllättävän suuri osa työntekijöistä. Spin-off-yrityksen perustaminen ja kehittäminen pitää sisällään aivan samat vaiheet kuin tavallisen aloittelevan yrityksenkin perustaminen. Ero on siinä, että pitää käyttää hyödyksi kaikki se yleistason henkinen pääoma ja sosiaalinen pääoma, mitä yrittäjällä on jo kyseiseltä alalta. Tavallisella yrittäjällä ei näitä vielä ole, mutta hän tulee niitä kokemuksen myötä varmasti saamaan. Jos spin-off-yritys ei käytä näitä ominaisuuksiansa hyväksi, niin silloin se ei pysty luomaan kilpailuetua verrattuna muihin.

Agarwalin ym. (2004) mukaan spin-off-yrityksillä on tiettyjä etuja verrattuna muihin uusiin yrityksiin. Spin-off-yrityksillä on sisäpiirin tietoa alasta ja ne ovat yrittäjäperusteisia, minkä on väitetty johtavan resurssien eroavaisuuksiin, strategiaan ja suorituskyykyyn. Jokainen näistä tekijöistä parantaa spin-off-yrityksen selviytymismahdollisuuksia verrattuna muihin tulokkaisiin. Ne hyötyvät sisäpiirin luomasta asemasta mikä tarkoittaa sitä, että



todennäköisesti niiden resurssit ovat parempia kuin alan ulkopuolelta tulleiden. Teknologian- ja markkinoiden tietämyksen lisäksi (Agarwal ym., 2004) spin-off-yrittäjä hyötyy emoyrityksen kontakteista ja suhteista (Ferreira ym., 2006). Spin-off-yrittäjät todennäköisesti tuovat mukanaan rutiineja, prosesseja ja kontakteja asiakkaisiin, minkä avulla ne pystyvät paremmin vastaamaan uusiin haasteisiin (Phillips, 2002). Perustajien sosiaalinen pääoma vaikuttaa positiivisesti spin-off-yrityksen selviytymiseen (Shane ja Stuart 2002). Kaikkien yritysten perustajat tuovat mukanaan sosiaalista pääomaa, mutta spin-off-yrittäjällä se liittyy mitä todennäköisimmin alaan, jolla he toimivat. Spin-off-yritykset siis selviytyvät paremmin kuin muut uudet tulokkaat. Alalle laajentavat yritykset saavat kyllä pääomia ja tietoa, mutta spin-off-yritykset pystyvät kilpailemaan näitäkin vastaan juuri oikein kohdennetulla sosiaalisella pääomalla ja yrittäjätaustallansa. Spin-off-yritys pystyy luovasti yhdistelemään ja vaihtamaan nopeastikin resurssejaan, koska sillä ei ole ison laajentavan yrityksen byrokratiaa ja monimutkaisia rakenteita hidastamassa toimintaa. Täten spin-off-yrityksellä on myös etulyöntiasema laajentuvaa yritystä vastaan. Rakennemuutoksen seurauksena syntynyt spin-off-yritys puolestaan saa tukea emoyritykseltä ja toisaalta se voi kompastua samoihin asioihin kuin markkinoilla laajentavakin yritys. Sen lisäksi sillä ei ole yrittäjätaustan tuomaa etua. Yrittäjä ja johtaja ajattelevat ja toimivat usein erilailla.

## **5.4 Prosessin johtaminen**

Prosessin johtamien liittyy vahvasti yrittäjän kykyihin ja aikaisempaan kokemukseen yrityksen perustamisesta. Tämä on suhteellisen helposti siirrettävä resurssi ja tällä on äärimäisen tärkeä vaikutus koko prosessiin. Kaikista suurin merkitys tällä kuitenkin lienee itse mahdollisuuksien hyödyntämisessä. Usein spin-off-yrityksen perustajalla resurssit saattavat olla yleistason eikä yrittäjäkohdennetun henkisen pääoman resursseja joita myös tarvittaisiin.

### **5.4.1 Kokemus liiketoiminnan omistamisesta**

Ucbasaran ym. (2007) mukaan liiketoiminnan omistaminen on ollut jo pitkään tunnustettuna yhdeksi tärkeistä osa-alueista yrittäjyydessä ja sen tutkimisessa. Aikaisempi kokemus yrityksen omistamisesta nähdään osana yrittäjäkohdennetun henkisen pääoman resursseja (Gimeno ym., 1997). Klassiset yrittäjävetoiset yrittäjät ovat niitä henkilöitä, joissa yhdistyvät riskin ottaminen ja päätöksenteko. Tietoa yrittäjyydestä voidaan kartuttaa suorilla kokemuksilla liiketoiminnan omistamisesta. Tämä tieto pitää sisällään kokemusta johtami-

sesta, kasvanutta mainetta ja laajat sosiaaliset ja liiketoiminnalliset verkostot. Tietoa voidaan käyttää hyväksi sekä luotaessa uusia tuottavia resurssiyhdistelmiä, että liiketoimintamahdollisuuksien kehittämisessä ja hyödyntämisessä. Edellä mainitun kaltainen toiminta saattaa johtua yksilön kyvyistä käsitellä monimutkaista tietoa ja yksilön aikaisemmista kokemuksista (Shane, 2000). Westheadin ym. (2005) havaitsivat, että kokeneemmilla yrittäjillä, erityisesti portfolio-yrittäjillä on enemmän henkisen pääoman resursseja kuin kokemattomilla yrittäjillä. Kokeneemmilla yrittäjillä voi olla kyky tunnistaa enemmän mahdollisuuksia ja kyky haalia tarvittavat resurssit paremmin kokoon. Kokeneemmat yrittäjät pystyvät käsittelemään myös tietoa tehokkaammin kuin ensikertalaiset. Aikaisempi menestys yrittäjänä ei ole pelkästään positiivinen asia sillä se saattaa aiheuttaa menestyksen syndrooman, virheellisen tunteen hallinnasta, kuolleita pisteitä sekä liiallista itseluottamusta (Simon ym., 2000). Nämä saattavat johtaa puolestaan virhearviointiin ja sen myötä epäonnistumiseen.

#### **5.4.2 Yrittäjän kognitiiviset kyvyt**

Mitchelin ym. (2002) mukaan sosiaalinen kognitiivinen teoria (Social cognition theory) käsittelee yksilöitä tilanteessa. Tätä kuvailee kaksi paria tekijöitä; kognitio ja motivaatio sekä persoona ja tilanne. Sosiaalinen kognitiivinen teoria esittää idean tiedon rakenteista. Niissä on kyse mielen malleista eli kognitioista. Ne ovat järjestäytyneet tavalla, joka mahdollistaa optimaalisen henkilökohtaisen tehokkuuden annetuissa tilanteissa. Koska yrittäjäyys pitää sisällään yksilöitä tai ryhmiä, jotka toimivat erilaisissa tilanteissa, teoria soveltuu myös yrittäjäyden tarkasteluun. Mitchelin ym. (2002) määritelmän mukaan yrittäjän kognitiiviset kyvykkyudet ovat tiedon rakenteita, joita ihmiset käyttävät tehdessään arvioita, harkintoja ja päätöksiä liittyen liiketoimintamahdollisuuksien kehittämiseen, yrityksen perustamiseen ja kasvuun. Toisin sanoen miten yrittäjä käyttää yksinkertaistettuja malleja mielessään yhdistääkseen aikaisemmin pirstaloituneena ollutta tietoa luodakseen uusia mahdollisuuksia, kootakseen tarvittavia resursseja perustaakseen ja kasvattaakseen yritystä.

Taatakseen kilpailukykyä yritysten tarvitsee haalia, luoda ja yhdistellä resursseja dynaamisiksi kyvykkyyksiksi (Teece ym., 1997). Joillakin yksilöillä on puolestaan kyky haalia ja yhdistellä yrittäjämäiselle toiminnalle välttämättömiä resursseja (Erikson, 2002). Yksilön kognitiivisia ominaisuuksia voidaan tarkastella itse arvioitujen kyvykkyyksien perusteella, koska ne edustavat yksilön minäpystyvyyden uskomuksia (self-efficacy belief) (Delmar,



2000, lähteessä Ucbasaran ym., 2007). Toisin sanoen tietty asenne voi olla merkittävä ennustaja tulevista toimistamme tietyssä tilanteessa. Nämä uskomukset liittyvät kognitiivisiin resursseihin ja toimintaan, jota vaaditaan tapahtumien hallintaan. Minäpystyvyys vaikuttaa siihen kuinka paljon ja kauan näemme vaivaa jonkin asian eteen, lannistummeko vastoinkäymisistä ja epäonnistumisista sekä siihen ovatko ajatuksemme itseä kannustavia vai lannistavia (Markman ym., 2002). Ucbasaran ym. (2007) mukaan hyvin lahjakkaat yksilöt saattavat epäonnistua taitojensa hyväksikäytössä johtuen puutteista minäpystyvyydessänsä. Yksilöt jotka omaavat kyvykkyyksiä laajemmalla alueella pystyvät mahdollisesti toimimaan nyt ja tulevaisuudessa erilaisissa vallitsevissa olosuhteissa ja tilanteissa. Yrittäjien tulisikin olla taidoiltaan monipuolisia. Yrittäjän tarvitsee kehittää kykyjä liittyen yrittäjyyteen, johtamiseen ja tekniikkaan (Penrose, 1959). Eriksonin (2002) mukaan yrittäjän kyvykkyyksien lisäksi tärkeää on yrittäjän sitoutuminen. Se on jatkettu käsite aikomuksista ja sisältää myös sitoutumisen toimintaan. Juuri tämä käsite voi toimia siltana yrittäjämäisten aikomusten ja yrittäjämäisten toimien välillä sillä henkilöllä saattaa olla vahva aikomus mutta vähäinen sitoutuminen toimintaan.

## **5.5 Ympäristötekijät**

Spin-off-yrityksen syntyprosessiin vaikuttavat kaikki samat ympäristötekijät, jotka vaikuttavat tavallisen aloittelevan yrityksen perustamisessakin. Sen lisäksi on kuitenkin havaittavissa muutamia erityispiirteitä. Näistä merkittävin on emoyrityksen vaikutus. Emoyrityksen merkittävin vaikutus spin-off-yrityksen perustamisessa on alakohtaisen henkisen pääoman ja sosiaalisen pääoman luovuttaminen uudelle yritykselle. Tässä kappaleessa käymme läpi eritoten emoyrityksen ja spin-off-yrityksen välisten suhteiden sekä emoyrityksen suhteiden vaikutusta prosessiin.

### **5.5.1 Emoyrityksen vaikutus**

Monet tutkimukset ovat tulleet siihen tulokseen, että tietynlaisista emoyrityksistä syntyy useammin ja enemmän spin-off-yrityksiä kuin toisista. Cooper (1971) huomasi että pienet yritykset luovat uusia spin-off-yrityksiä enemmän kuin isot yritykset. Ferreira ym.(2006) puolestaan ehdottavat, että isoista yrityksistä syntyy enemmän spin-off-yrityksiä. Garvin (1983) on esittänyt hataria todisteita siitä, että eri toimialoista spin-off-yritykset syntyvät juuri nuorille toimialoille. Hänen mukaansa tällaisilla aloilla resurssit on sidottu henkiseen pääomaan eikä fyysiseen pääomaan. Kehittyvät markkinat luovat hänen mukaansa uusia tuoteinnovaatioita ja markkinoita, joita emoyritysten ja ulkopuolisten on vaikea tunnistaa.

Ferreira ym.(2006) mukaan emoyritykset, jotka ovat vanhoja ja joilla on korkea status, toimivat keskitetysti ja omaavat paljon suhteita, luovat uusia spin-off-yrityksiä. Kirjallisuuden perusteella näyttääkin siltä, että menestyvistä emoyrityksistä syntyy menestyvimmit spin-off-yritykset ja muuta yleisesti hyväksyttyä nimittäjää ei olekaan löytynyt. Yksi vaihtoehto spin-off-yritysten syntymiselle on liiketoimintamahdollisuuksien synty. Kuten Luvussa 3 todettiin, syntyvät liiketoimintamahdollisuudet usein joko yksilön henkisen pääoman kasvun seurauksena tai ympäristön muutosten takia. Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi teknologiset muutokset, poliittiset muutokset tai sosiaaliset muutokset. Jo olemassa olevat yritykset, jotka eivät omaa yrittäjämäistä arvomaailmaa, eivät pysty vastaamaan näihin muutoksiin nopeasti. Kuitenkin työntekijät, joilla on teoriassa emoyrityksen resurssit käytössään, pystyvät vastaamaan näihin muutoksiin perustamalla spin-off-yrityksen. Tätä näkemystä tukee Agarwalin ym. (2004) havainto, että emoyritykset, joilla on joko vahva teknologinen tietämys tai vahva näkemys markkinoista, ei molempia, synnyttävät todennäköisemmin spin-off-yrityksen. Jos sillä olisi molemmat näistä ominaisuuksista, ei näitä hyödyntämättä jääneitä mahdollisuuksia syntyisi niin paljon.

Se mikä on yrittäjän motivaatio perustaa spin-off-yritys vaikuttaa myös vahvasti emoyrityksen ja spin-off-yrityksen väliseen suhteeseen. Mikäli uusi yritys perustetaan vihamielisesti, todennäköisyydet suhteen jatkumiselle perustamisen jälkeen ovat heikot. Ferreira ym.(2006) mukaan sidokset emoyritykseen ovat tärkeitä uuden yrityksen perustamisessa sillä ne voivat tarjota spin-off-yritykselle pääsyn tietoon, resursseihin, markkinoihin ja teknologiaan. Sen lisäksi ne voivat luoda uskottavuutta, oikeutusta, sosiaalista tukea ja lisämahdollisuuksia uudelle spin-off-yritykselle. Heidän teoriassaan spin-off-yritykset perivät emoyrityksen sosiaaliset suhteet ja verkostot eli emoyrityksen sosiaalisen pääoman. Emoyritys tukee spin-off-yritystä, vaikka sillä ei ole omistusta siinä. Pääsy emoyrityksen suhdeverkostoihin ei tarvitse emoyrityksen muodollista hyväksyntää tai tukea. Muut yritykset tietävät mistä yrittäjä on lähtöisin ja usein yhdistävät tämän emoyrityksen ominaisuuksiin. Nämä verkoston hyödyt eivät liity itse resurssien siirtoon vaan ovat siis itsenäisiä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että vaikka yrittäjä ei olisikaan missään väleissä emoyritykseen saattaa hänellä olla emoyrityksen suhdeverkostot käytössään. Tällaisista suhteista voi olla hyötyä esimerkiksi asiakkaiden, tavarantoimittajien, työvoiman tai rahoituksen hankinnassa. De Koningin (1999) mukaan sosiaaliset verkostot ovat avainasemassa myös itse mahdolli-



suuksien tunnistamisessa. Voidaankin todeta, että henkisen pääoman resurssien lisäksi spin-off-yrittäjä saa aina sosiaalisen pääoman resursseja emoyritykseltä.

Usein kirjallisuudessa on myös esitetty emoyrityksen suhtautumista työntekijöihin spin-off-yritysten perimmäiseksi syyksi (Klepper ja Sleeper, 2005). Toisin sanoen, emoyritys on saattanut hylätä innovaation tai uuden alamarkkinan, jota työntekijä on ehdottanut. Tämän seurauksena hän turhautuu ja perustaa spin-off-yrityksen kyseiselle idealle. Myös tulehtuneet henkilösuhteet, esimerkiksi johtajavaihdokset saattavat johtaa spin-off-yrityksen perustamiseen. Nämä seikat saattavat siis vaikuttaa hyvin vahvasti liiketoimintamahdollisuuden kehittämisessä. Mikäli emoyrityksen ja spin-off-yrityksen välit eivät ole hyvät, voi emoyritys ainakin periaatteessa hankaloittaa uuden yrityksen alkuvaiheita esimerkiksi kilpailukieltosopimuksilla. Tällä on kuitenkin vaikutus koko alan kehitykseen alueellisesti (Franco, 2005) eikä se näin tue välttämättä emoyrityksenkään kehitystä pitkällä aikavälillä. Ainoa järkevä keino estää spin-off-yrityksien syntyminen onkin Francon (2005) mielestä maksaa tarpeeksi palkkaa, josta osa maksetaan erilaisten sitouttamisohjelmien puitteissa. Emoyrityksen sisäiset suhteet näyttäytyvät myös positiivisessa valossa, sillä usein uusi yritys perustetaan useamman henkilön toimesta. Vaikka perustajia olisikin vain yksi saat-  
taa hän saada tukea ja apua nykyisiltä tai entisiltä työkavereiltaan.

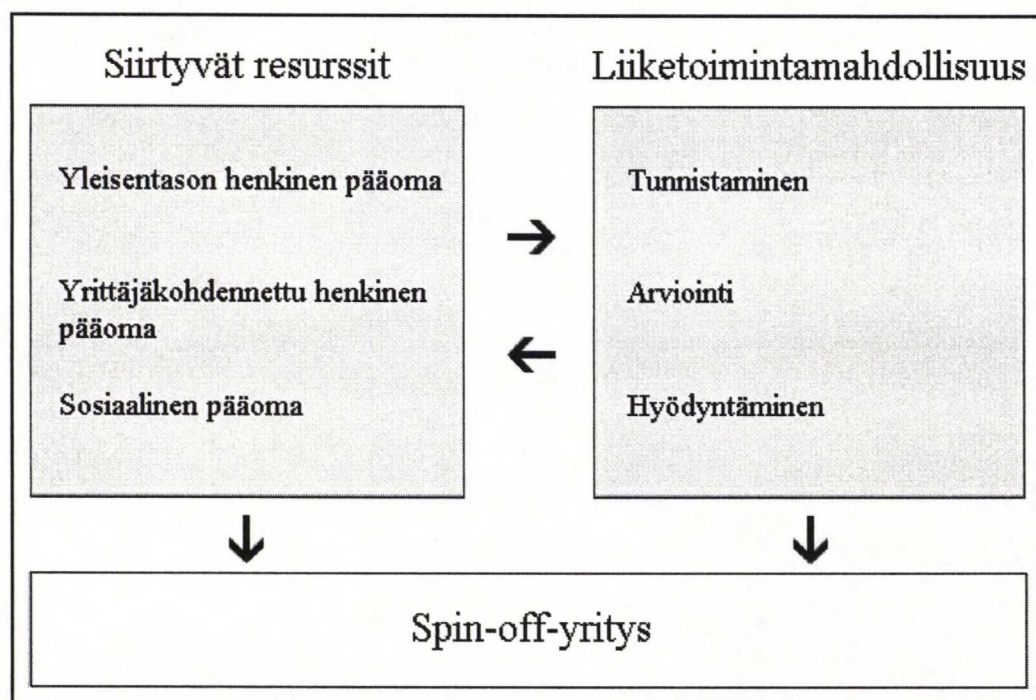
### **5.6 Resurssien ja liiketoimintamahdollisuuksien vuorovaikutuksen malli**

Kirjallisuudessa on esitetty, että liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen perustuu usein aikaisempaan kokemukseen tietyn alan markkinoista, tavoista toimia näillä markkinoilla ja alan toimijoiden tarpeista (Shane, 2000). On myös esitetty, että vaikka nämä yleistason henkisen pääoman resurssit lisäävät mahdollisuuksien tunnistamista, ne eivät usein johda mahdollisuuden hyödyntämiseen (Ucbasaran ym., 2007). Sen lisäksi kirjallisuudessa on usein viitattu turhautumiseen ja tulehtuneisiin henkilösuhteisiin motiivina spin-off-yrityksen perustamisessa (Klepper, 2002). Näiden perusteella voisikin olettaa, että henkilöt, jotka ovat korkeassa asemassa ja joilla on vankka kokemus, tunnistavat mahdollisuuksia spin-off-yrityksen perustamiseen. Heiltä kuitenkin puuttuu yrittäjälle ominaiset kognitiiviset kyvykkyyydet, jotka ajavat yrittäjän perustamaan uuden yrityksen. Spin-off-yritysten perustajat näyttäisivät sen sijaan tarvitsevan alkusysäyksen jotta uuden yrityksen perustamisprosessi lähtisi käyntiin. Tämä alkusysäys tarkoittaa jotain tekijää, joka vaikuttaa niin merkittävästi liiketoimintamahdollisuuden arviointiin, että muuten normaalisti

hyödyntämättä jäävä mahdollisuus hyödynnetäänkin. Tämä voidaan ymmärtää myös tekijänä joka lisää yrittäjän valveutuneisuutta uusia mahdollisuuksia kohtaan ja motiivina lähteä kehittämään niitä.

Työntekijöiden joukossa on varmasti myös henkilöitä, jotka omaavat yrittäjäkohdennettuja henkisen pääoman resursseja, mutta he vain odottavat sitä oikeaa mahdollisuutta. Heillä on sekä yleistason henkisiä pääoma resursseja että yrittäjäkohdennettuja henkisen pääoman resursseja. Gimenon ym. (1997) mukaan henkilö, jolla on korkean henkisen pääoman resurssit, odotukset ovat korkeammalla ja sen myötä myös kynnys lähteä hyödyntämään liiketoimintamahdollisuutta on korkeammalla. Heillä vaihtoehtokustannukset työpaikasta luopumisessa voivat olla myös niin suuria, että ilman tätä alkusysäystä suurin osa liiketoimintamahdollisuuksista ei osoittaudu arvioinnissa kannattavaksi. Myös alhainen minäpystyvyys saattaa luoda heille tunteen kyvyttömyydestä johtaa uuden yrityksen perustamisprosessia. Tällöin he eivät yksinkertaisesti uskalla tarttua tilaisuuteen.

Kirjallisuuden perusteella voidaan hahmottaa spin-off-yrityksen syntymiseen vaikuttavat resurssit. Nämä resurssit vaikuttavat puolestaan liiketoimintamahdollisuuksien kehittämisen prosessiin mikä on löydettävissä uuden yrityksen perustamisen taustalta. Tätä suhdetta kuvaa malli joka on esitetty kuvassa 5.



**Kuva 5** Resurssien ja liiketoimintamahdollisuuksien vuorovaikutuksen malli



Yrittäjävetoista spin-off-yrityksen syntyprosessia kokonaisvaltaisesti käsitteleviä tutkimuksia on valitettavan vähän olemassa. Yrittäjyyden saralla on aivan viimeaikoina julkaistu mielenkiintoisia näkökulmia juuri liiketoimintamahdollisuuksista ja yksilön asemasta niissä. Lisäksi on herätty keskustelemaan sosiaalisten verkostojen merkityksestä yrittäjävetoisissa spin-off-yrityksissä. Näitä ei ole kuitenkaan vielä yhdistetty yrittäjävetoisen spin-off-yrityksen syntyprosessin tarkasteluun, mikä on äärimmäisen tärkeää kokonaiskuvan saamiseksi. Useat spin-off-yrityksen tutkimukset tuntuvat jättävän toistaiseksi nämä muiden teorioiden tuomat mahdollisuudet käyttämättä. Kirjallisuus usein keskittyy varsin kapeaan sektoriin, jolloin kokonaiskuva itse ilmiöstä hämärtyy. Kuvan 5. malli pyrkii havainnollistamaan tätä näkemystä spin-off-yrityksen syntymisestä. Mallissa yrittäjän hallinnoimat resurssit vaikuttavat liiketoimintamahdollisuuksien kehittämisen prosessiin. Tämä prosessi puolestaan kehittää yrittäjän hallinnoimia resursseja entisestään ja tämän vuorovaikutussuhteen tuloksena uusi spin-off-yritys saa alkunsa.

## 6. Metodologia

Tutkielman empiirinen osa perustuu kappaleessa 5.6 esitettyyn malliin (kuva 5). Tästä mallista nousevat tämän tutkielman keskeiset teemat ja ilmiö, jota on tarkoitus tutkia. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia henkilöitä, jotka siirtyvät palkallisesta työstä yrittäjiksi ja perustavat yrityksensä emoyrityksessä hankittuun tietotaitoon eli perustajien mukana siirtyviin resursseihin. Tärkeimpänä tavoitteena on selvittää mitkä tekijät emoyrityksessä johtavat henkilön irtisanoutumiseen ja uuden yrityksen perustamiseen sekä miten siirtyvät resurssit vaikuttavat tähän päätökseen? Tutkielman teoreettisessa osassa on käsitelty näitä eri tekijöitä kirjallisuuden pohjalta. Kirjallisuudesta ei kuitenkaan löydy valmista ja kokonaista viitekehystä sille miten nämä tekijät vaikuttavat, joten tämä puoltaa asian lähestymistä kvalitatiivisesta näkökulmasta. Myös aineiston saatavuus kvantitatiivista tutkimusta varten olisi ollut ongelmallista. Siksi tässä tutkielmassa keskitytään laadullisiin tutkimusmenetelmiin.

### 6.1 Tutkimusmenetelmät

Van de Velde ja Clarysse (2006) ovat todenneet, että määritelmän perustuessa yhteisiin resursseihin spin-off-yrityksen ja emoyrityksen välillä voi aineiston käsittely ja saatavuus olla ongelmallista. Suomessa syntyy vuositasolla yrittäjävetoisia spin-off-yrityksiä noin 600–700 kappaletta (Näs ym., 2003) ja innovatiivisia yrittäjävetoisia spin-off-yrityksiä noin 10–30 kappaletta (Hjelt ym., 2007). Näissä molemmissa arvioissa on todettu määrittelyn ja tilastoinnin vaikeus. Saadut tulokset vaihtelevat paljon riippuen käytetystä määrittelystä ja aineiston hankinta tavasta. Tulokset kuitenkin osoittavat, että Suomesta löytyy yrittäjävetoisia spin-off-yrityksiä. Haastateltavia valittaessa olisi suotavaa, että näillä yrittäjillä olisi suhteellisen samanlainen kokemusmaailma, kokemusta ja ensikäden tietoa tutkimuksen aihepiiristä ja että he olisivat kiinnostuneita myös itse tutkimuksesta ja suhtautuisivat siihen myönteisesti (Eskola ja Suoranta 1998). Koska yrittäjän rooli yrittäjävetoisessa spin-off-yrityksen syntyprosessissa on suuri ja heillä on usein erilainen tausta, niin samankaltaisten spin-off-yritysten löytäminen ei ole helppoa. Toisaalta prosessiin vaikuttavat tekijät, esimerkiksi sosiaalinen pääoma tai sen merkitys voivat olla samankaltaisia, vaikka yritykset eivät olisikaan samankaltaisia.

Aineiston kerääminen on osoittautunut, osittain niukkojen resurssien vuoksi, hankalaksi tämänkin tutkielman kannalta. Eri lähteistä tulee vastaan paljon instituutiolähtöisiä sekä



rakennemuutoksesta johtuvia spin-off-yrityksiä, mutta vain muutamia yrittäjävetoisia spin-off-yrityksiä. Selkeästi on havaittavissa, että yrittäjävetoiset spin-off-yritykset eivät korosta alkuperäänsä, toisin kuin edellä mainitun kaltaiset yritykset. Tämän tutkielman aineisto pohjautuu tutkielman tekijän henkilökohtaisten kontaktien kautta löytyneestä yrittäjästä. Yrityshautomoihin tehdyt kyselyt eivät tuottaneet tulosta aineiston laajentamiseksi. Otannan harkinnanvaraisuus tarkoittaa sitä, että tutkimukseen valitaan yrittäjiä, joilla on tutkittavan ilmiön kannalta keskeistä erikoistietoa. Harkinnanvarainen otanta mahdollistaa syvällisemmän tiedon saamisen. Mikäli tutkielman tekoon olisi ollut käytettävissä enemmän aikaa, olisi ilmiön yleistettävyyden kannalta ehkä ollut parempi suorittaa kysely kaikille uusille yrityksille ja vasta tämän aineiston seulonnan perusteella tehdä kohdennetut haastattelut. Tämä ei ole kuitenkaan ollut mahdollista, joten tutkielmassa on käytetty harkinnanvaraista otantaa ja tapaustutkimuksen menetelmiä. Käytettäessä tapaustutkimuksen menetelmiä ongelmia ei tule vertailtavuuteen liittyen.

Tiedonkeruumenetelmänä tutkielmassa käytettiin teemahaastattelua. Haastattelun valitsemista tiedonkeruumenetelmäksi puolsi tarve saada syvällistä ja monipuolista tietoa yrittäjävetoisen spin-off-yrityksen syntyprosessista. Lisäksi haastattelun aikana oli mahdollista motivoida haastateltavaa kertomaan ja tarkentamaan mielipiteitään paremmin kuin esimerkiksi käyttämällä kyselylomaketta. Haastattelu soveltuu tiedonkeruumenetelmäksi varsinkin silloin, kun tarvitaan perusteellista syventymistä asiaan sekä silloin, kun tarvitaan persoonallista tietoa, kuten yksilöiden käsityksiä, kokemuksia ja tunteita. Hirsjärven ym. (1997) mukaan haastattelu soveltuu parhaiten aiheisiin, joissa joudutaan mittaamaan monimutkaisia ja abstrakteja ilmiöitä sekä arkoja tai muutoin vaikeita aiheita. Käsitteellisesti laajoihin ilmiöihin kuten esimerkiksi henkinen pääoma tai työkokemus sisältyy helposti mittavirheitä. Tällaisten ilmiöiden tutkimisessa teemahaastattelulla on omat etunsa.

Hirsjärven ym. (1997) mukaan puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu kohdennetaan teemoihin, jotka pohjautuivat teoreettiseen viitekehykseen. Teemat voidaan jakaa pää- ja alateemoihin. Vaikka teemoihin liittyvät kysymykset mietitään ennakoon, niillä ei ole kuitenkaan tarkkaa esittämisjärjestystä. Tarkkojen kysymysten sijaan teemahaastattelussa edetään mahdollisimman luonnollisesti antaen tilaa haastateltavan kokemuksille, tunteuksille, muistoille, mielipiteille ja perusteluille. Haastattelussa on tarkoitus puhua erityisesti tutkijan etukäteen pohtimista teemoista. Teemahaastattelua tehtäessä tarvitaan etukäteen taustatietoa haastateltavista.

Avoin haastattelu ei olisi sopinut tutkielmaan, sillä tällöin valmista teoriataustaa ei olisi voitu käyttää yhtä hyvin hyödyksi. Tällöin haastattelun tulokset olisivat saattaneet jäädä teoriasta ja valmiista teemoista irrallisiksi. Toisaalta käytettäessä täysin strukturoitua haastattelua ei tutkielman painoarvo olisi ollut enää yrittäjien omassa näkemyksessä ja kokemuksessa vaan enemmänkin jo olemassa olevien teorioiden tutkimisessa. Puolistrukturoitua haastattelua käyttämällä on mahdollista yhdistää yrittäjyyden viitekehys spin-off-yrityksen syntyprosessiin vaikuttaviin tekijöihin.

## **6.2 Tutkimusaineisto ja sen hankinta**

Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi ja yrittäjän muistin virkistämiseksi kerroin haastateltavalle tutkielmastani ja lähetin haastatteluun liittyvät teemat etukäteen haastateltavalle. Näin hänellä oli aikaa tutustua niihin etukäteen. Varsinaiseen esihaastatteluun ei ollut mahdollisuutta aineiston saatavuuden sekä tutkielman aikataulullisten seikkojen johdosta. Kerroin haastateltavalle myös mahdollisuudesta anonymiteettiin, mutta haastateltava ei kokenut yritys- ja henkilötietojen peittämistä tarpeellisenä, vaan sain luvan tehdä tutkielman yrittäjän osalta oikeilla tiedoilla. Aineisto on kerätty käyttämällä teema-haastattelua (liite 1). Teemat pohjautuvat kuvassa 5 esitettyyn malliin. Haastattelut on litteroitu sanatarkasti ja sitaatein tekstiin on merkitty tärkeimmät kohdat haastattelusta. Litteroitua tekstiä syntyi 13 sivua ja haastattelu kesti yhden tunnin. Pyysin haastateltavaa vielä lukemaan tutkielman sekä litteroinnin myöhemmin, jotta mahdolliset virheelliset tulkinnat tulisivat esiin ja ne voitaisiin korjata. Muutamia lisäkysymyksiä ja täydennyksiä kysyin jälkikäteen sähköpostilla haastateltavalta. Ennen haastattelua kävin emoyrityksen tietoja sekä kyseisen tapauksen pääpiirteitä läpi internetin ja sähköpostin välityksellä. Näin oli mahdollista valmistautua paremmin itse haastattelutilanteeseen. Haastattelu toteutettiin yrittäjän kotona jolloin saatiin mahdollisimman rauhallinen ympäristö haastattelulle.

Haastattelin yhtä yrittäjää, joka on irtisanoutunut aikaisemmasta työstään maahantuojan myyntiedustajana ja perustanut yrityksen emoyrityksen tuotteiden jälleenmyyntiin kuluttajille. Yrittäjällä on yhtiökumppani, joka on aikaisemmin ollut samassa työssä kuin haastateltu yrittäjä. Yrityksen nimi on Candyfloss Clothing Oy ja se on perustettu vuonna 2000. Sen viime tilikauden liikevaihto oli 5,8 miljoonaa euroa ja työntekijöitä keskimäärin 44. Yrityksellä on tällä hetkellä yhdeksän omaa liikettä ja laajentuminen on osittain tapahtunut yritysostojen kautta. Tulevaisuudessa yrityksen suunnitelmissa on edelleen laajentaa toimintaansa kolmen uuden liikkeen voimin vuonna 2009. Luvussa 4 tehdyn jaottelun



mukaan yritys kuuluu yrittäjävetoisiin rakennemuutoksista johtuviin spin-off-yrityksiin. Tässä tapauksessa myös emoyrityksen edun mukaista on se että uusi yritys menestyy. Tämän takia emoyrityksellä on selkeä motiivi tukea uutta yritystä. Halutessaan se olisi voinut estää koko uuden yrityksen perustamisen. Emoyrityksen taholta on annettu ohjeita, neuvoja sekä vieraan pääoman ehtoista rahoitusta. Uusi yritys on kuitenkin itsenäisesti johdettu ja yrittäjät kantavat siinä lopullisen riskin.

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja analyysi**

Silvermanin (2006) mukaan käsitykset reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arvioinnissa vaihtelevat. Jotkut tutkijat soveltavat perinteisiä käsitteitä myös laadulliseen tutkimukseen, jotkut ovat kehittäneet termeille paremmin laadulliseen tutkimukseen sopivia sisältöjä ja jotkut taas ovat hylänneet vanhat käsitteet ja luoneet aivan uusia termejä arvioinnin apuvälineiksi. Joka tapauksessa on selvää, ettei laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta voida arvioida aivan samalla tavalla kuin määrällisen. Reliabiliteetillä tarkoitetaan sitä, kuinka itsenäisiä tutkimuksen löydökset ovat riippumatta siitä miten ne on tuotettu. Ideana on, että sama tutkimus pystyttäisiin toistamaan itsenäisesti jonkun muun toimesta ja päädyttäisiin samaan lopputulokseen. Haastattelututkimuksessa on erityisen tärkeää, että jokainen haastateltava ymmärtää kysymyksen samalla tavalla ja että vastaukset pystytään koodaamaan ilman epävarmuuden mahdollisuutta. Tämä voidaan saavuttaa muun muassa testaamalla kysymykset etukäteen, haastattelijoita kouluttamalla, käyttämällä mahdollisimman vähän avoimia kysymyksiä sekä huolehtimalla vastausten oikeasta koodauksesta. Koska kyseessä on tapaustutkimus, ongelmat liittyvät lähinnä siihen, että haastattelija sekä haastateltava ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Haastattelun tulokseen vaikuttaa myös haastattelijan kokemus tai kyseisessä tapauksessa kokemuksen puute.

Silvermanin (2006) mukaan emotionalisti pyrkii saamaan tietoa yksilöiden subjektiivisesta kokemuksesta. Tähän tarvitaan avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jonka haastattelijan pitää pystyä luomaan haastateltavan kanssa. Haastattelijan pitää pystyä luomaan myös oikeat kysymykset. Emotionalistinen näkökulma suorastaan rohkaisee haastattelijaa sekaantumaan omilla tunteillaan haastattelutilanteeseen. Tällä tavalla tulisi pystyä luomaan syvä yhteinen näkemys asiasta. Paras metodi tähän on avoin haastattelu, missä tuntemuksia voidaan tuoda vapaasti esiin. Tässä tutkielmassa kallistutaan emotionalistiseen suuntaan, koska tavoitteena on saada esille yrittäjän subjektiiviset näkemykset ja kokemukset asiasta.

Abstraktien käsitteiden mittaaminen aiheuttaa uudenlaisia ongelmia. Nämä seikat luovat myös omat vaikeutensa kyseiselle näkökulmalle. Ongelmallisena voidaan pitää avoimen haastattelun seurauksena tehtäviä oletuksia siitä, että haastattelu ei itsessään toisi sosiaalista kontrollia tilanteeseen. Humanistisen näkökulman liiallinen korostaminen voi jättää huomioimatta mahdollisuuden, että haastateltava tuottaa tai toistaa ennalta odotetun vastauksen eikä tuo esille omaa todellista kokemustansa ja kuvausta ilmiöstä. Maalaisjärjen rooli haastatteluissa ja analysoinnissa voikin olla suuri, eikä niinkään asettuminen tutkittavan yrittäjän asemaan mikä on tarkoituksena. Tässä tutkielmassa oli haasteena esittää varsin abstraktit kysymykset sellaisessa muodossa, johon yrittäjä pystyi samastumaan ja kertomaan oman näkemyksensä sen sijaan että toistaisi annettuja teemoja ja kysymyksiä.

Reliabiliteettia enemmän laadullisessa tutkimuksessa painotetaan validiteettia. Validiteetissa on kyse siitä, *"onko tutkimus pätevä; onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita"* (MOTV, 2008). Tutkija saattaa esimerkiksi nähdä suhteita tai periaatteita virheellisesti, olla näkemättä niitä tai kysyä ylipäättänsä vääriä kysymyksiä. Validiteettiin liittyy keskeisesti kysymys siitä, millainen käsitys kielestä tutkijoilla on ja millaisena sosiaalinen todellisuus nähdään. Sisäisellä validiteetilla viitataan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointuun. Teoreettis-filosofisten lähtökohtien, käsitteellisten määritteiden ja menetelmällisten ratkaisujen pitää olla loogisessa suhteessa keskenään. Grönforsin (1982) mukaan ulkoinen validiteetti tarkoittaa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Tietty tutkimushavainto on ulkoisesti validi silloin, kun se kuvaa tutkimuskohteen täsmälleen sellaisena kuin se on (Eskola ja Suoranta, 1998). Tässä ongelmia saattaa aiheuttaa henkisen pääoman resurssien aineeton ja tulkinnanvarainen luonne. Toisin kuin sosiaalisessa pääomassa, henkistä pääomaa on erittäin vaikea mitata ja erottaa sen eri komponentteja toisistaan. Tämän takia tutkielman empiirisessä osassa ei ole vedetty niin tiukkaa henkisen pääoman kahtiajakoa kuin teoriaosassa on tehty.

Pätevyys laadullisessa tutkimuksessa, jos tutkimuksen ei oletetakaan kuvaavan suoravii-  
vaisesti todellisuutta, voidaan ymmärtää pikemminkin uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi. Kuinka hyvin tutkijan omat konstruktiot vastaavat tutkittavien tuottamia konstruktioita ja kuinka hyvin hän tuottaa nämä konstruktiot ymmärrettäväksi myös muille. Tutkimuksella voidaan raapaista tai koskettaa, enemmän tai vähemmän, tutkittavan ilmiön pintaa, eikä tutkittavaa ilmiötä kyetä koskaan kuvaamaan täysin sellaisena kuin se



tutkimustilanteessa tai tutkijalle ilmenee. Töttön (2004) mukaan tutkimus ei voi koskaan tuottaa täydellistä ymmärrystä asioista.

Kun yksi tutkimusmenetelmä kuvaa kohdetta vain tietyistä näkökulmista, on useamman menetelmän käytöllä mahdollisuus parantaa tutkimuksen validiteettia. Silvermanin (2006) mukaan menetelmätriangulaation käyttöä perustellaan sillä, että yksittäisellä tutkimusmenetelmällä ei tavoiteta riittävän kattavaa kuvaa tutkittavasta kohteesta. Jos tutkimuksen kohteen ovat yrittäjän omat kokemukset ja kyvyt, ei niitä voi hankkia muilla menetelmillä. Esimerkiksi emoyrityksen työntekijöillä voi olla näkemys yrittäjän osaamisesta, mutta voidaan hyvin kysyä kuinka toden mukainen tämä kuva on? Tämän takia menetelmätriangulaatiota ei ole käytetty tutkielmassa. Toinen vaihtoehto parantaa validiteettia on viedä tulokset haastateltujen henkilöiden pariin ja tämä toteutettiinkin tässä tutkielmassa. Litteroitu haastattelu sekä analyysin tulokset lähetettiin yrittäjälle kommentointia varten.

Haastattelun yrittäjän ääni tulee kuuluvaksi jos analyysi ja tulkinnat pohjautuvat vahvasti haastateltavien puheeseen. Laadullisessa tutkimuksessa emotionalistisen näkemyksen mukaan tutkijan täytyy myöntää subjektiivisuutensa ja huolehtia siitä, etteivät omat ennakkotulkinnat nouse määräävään osaan työssä. Vaikka lähestymistapa oli emotionalistinen, haastattelua tehdessä pyrittiin välttämään johdattelevia kysymyksiä ja antaa haastateltavan kertoa asioista niin kuin hän itse on asian kokenut. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös se, että tulkinnat aineistosta on tehty pohjautuen tutkielman taustalla olevaan kirjallisuuteen ja siihen perustuviin teemoihin. Tutkimuksessa on pyritty minimoimaan haastattelijan oman subjektiivisen näkemyksen vaikutusta tuloksiin.

Haastattelut olivat teemahaastatteluita. Teemat nousivat teoriasta (kuva 5), vaikka ne olikin muotoiltu uudelleen helpommin ymmärrettäviksi. Haastattelut on nauhoitettu haastateltavan suostumuksella ja haastatteluaineisto litteroitu sanatarkasti. Litteroinnin jälkeen aineisto on koodattu ja jaoteltu teemoihin. Tämän jälkeen teemoista on tiivistetty keskeisin asia omin sanoin ja lainauksin. Sisältöanalyysiin on liitetty mukaan tulkintoja ja teoriaa, jotta saatuja teemoja voitaisiin verrata teoriasta esille nousseisiin konsepteihin. Tutkielman tuloksia ei voida tilastollisessa mielessä yleistää, mutta ajatuksena tässäkin tutkielmassa on se, että tutkittavan ilmiön pohjalta voidaan saada uusia näkemyksiä ja kuvauksia ilmiöstä muita vastaavanlaisia tapauksia varten.

Vaikka tässä tutkielmassa on tutkittu yksittäistä tapausta, on tutkielmassa saatu esille ilmiön kannalta kiinnostavia asioita ja nämä asiat saattavat toistua myös yleisemmän tason tarkastelussa. Aineiston analysointi on laadullisessa tutkimuksessa aineistolähtöistä ja analysoinnissa jäsennetään ne teemat, jotka ovat tutkittavan ilmiön kannalta tulkittavissa merkityksellisiksi. Lisäksi aineiston käsittelyssä on pyritty kokonaisvaltaisuuteen siltä osin, että tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään suhteessa kontekstiinsa ja tutkitun tapahtuman erityispiirteisiin.



## 7. Tutkimuksen tulokset

Dubin (1978) mahdollisuuksien havaitsemisen teorian mukaan yrittäjän valvutuneisuus liiketoimintamahdollisuuksille koostuu yrittäjän persoonasta, sosiaalisista verkostoista sekä kertyneestä tietotaidosta. Tämä tutkielma ei niinkään keskity yrittäjän persoonallisiin ominaisuuksiin kuin tietotaitoon ja sosiaaliseen pääomaan, joita on selkeästi tunnistettavissa tässäkin tapauksessa. Yrittäjän koulutus ja työura liittyvät läheisesti tekstiiliteollisuuteen ja vaatteiden vähittäiskauppaan. Koulutukseltaan hän on yo-merkonomi ja käynyt myös pukuompelijalinjan ammattikoulussa. Hän on ollut aina myyjänä vaatekaupassa tai myyntiedustajana tukussa eli on toiminut suorittavassa asemassa vaatekaupassa, joka voidaan nähdä yleistason henkisen pääoman resurssina. Hän ei ole ollut esimerkiksi myymälävastaavana tai osastovastaavana, jotka voidaan nähdä taas enemmän yrittäjäkohdennetun henkisen pääoman resursseina. Toisin sanoen koulutus ja työkokemus vaatealalta ovat olleet ratkaisevia resursseja uuden spin-off-yrityksen syntymisen kannalta.

*"Mä olen aina ollut myyjänä, et en missään vaiheessa osastovastaavana tai shoppivastaavana enkä muuna... pukuompelijan koulutus auttoi ymmärtää vaatteiden päälle, niiden hintoihin ja sellasiin, et varsinkin myyntiedustajan hommissa se oli hyödyks ja kyl se sit tietenkin kaupassakin oli hyvä juttu."*

Yrittäjyyttä ei ollut aikaisemmin nähty vaihtoehtona omalla työuralla, eikä suvussa tai ystäväpiirissä ole ollut muita yrittäjiä, vaan työpaikka emoyrityksessä nähtiin merkittävänä tekijänä yrityksen perustamisessa. Yrittäjän mukaan hän ei olisi perustanut ainakaan kyseistä yritystä ilman työuraa emoyrityksessä. Tämä puolestaan tukee teoriasta kumpuavaa käsitystä yleistason henkisen pääoman merkityksestä spin-off-yrityksen syntyprosessissa. Emoyrityksessä syntynyt kokemus ja tietotaito ovat siis olleet suuressa roolissa mahdollisuuden tunnistamisessa ja arvioinnissa, eikä niiden joukossa ole havaittavissa yrittäjäkohdennetun henkisen pääoman resursseja. Toisaalta joidenkin mielestä myyntiedustajan tehtävät eivät välttämättä suuresti eroa yrittäjämäisestä toiminnasta. Esimerkiksi periksi antamattomuus yhdistetään usein myyjiin ja joissain määritelmässä se lukeutuu myös yrittäjän kognitiivisiin kykyihin. Tapauksessa myyntiedustajan työ ei kuitenkaan sisältänyt yrityksen omistamiseen ja johtamiseen liittyviä tehtäviä mikä puoltaa tulkintaa yleistason henkisen pääoman resursseista.

*"Ei se yrityksen perustaminen oo ollu ees vaihto ehto sillälai...eikä todellakaan ole mitään yrittäjätaustaa, ei millään lailla tai kukaan tuttukaan ole ollu, et ai-noastaan se on niinku ihan se myyntiedustajan homma mist se lähti ..."*

Muutokset ympäristössä luovat mahdollisuuksia ja kyseisessä tapauksessa juuri uuden kauppakeskuksen rakentaminen on muokannut ympäristöä ja se on tunnistettu mahdollisuutena. Laajemmassa mittakaavassa kyseisten liikkeiden ja tuotteiden kysynnän kasvu ja keskittyminen juuri keskusta-alueille ja kauppakeskuksiin on ollut myös voimakkaan muutoksen kohteena ja johtanut mahdollisuuteen, joka on konkretisoitunut uuden kauppakeskuksen avaamisena. Alan ollessa muutoksien edessä uusia liikkeitä on perustettu tiheään tahtiin. Tämä puolestaan voidaan tulkita vajaatehoisesti hyödynnetyksi mahdollisuudeksi, jota yritetään paikata perustamalla uusia yrityksiä. Uusi kauppakeskus yhdistettynä yrittäjien kokemukseen kauppakeskuksista ja tietoon niiden vaikutuksesta positiivisesti liikkeiden menestykseen on synnyttänyt siis liiketoimintamahdollisuuden. Tärkeässä asemassa on valvettavuus mahdollisuuksille ja ilman sitä ei mahdollisuutta olisi huomattu. Kauppakeskuksia on perustettu monia, mutta niihin eivät yrittäjät olleet edes spekuloineet lähtevänsä mukaan. Yrittäjät ovat siis olleet valvettavassa tilassa tunnistamisen aikaan ja heille on kertynyt alakohtaista tietotaitoa ja nämä ovat yhdistyneet sopivaan aikaan esiin nousseeseen mahdollisuuteen. Kaikki nämä tekijät yhdessä ulkopuolisen muutoksen kanssa ovat saaneet aikaan uuden liiketoimintamahdollisuuden.

*"...et kauppakeskuksien voima me tiedettiin jo siinä vaiheessa, et ne jylläs hyvin...ja sehän meit veti ku kuultiin et H&M on siellä, et sit me oltiin et pakko meidänkin on uskaltaa lähteä..."*

Ardichvilin ym. (2003) mukaan mahdollisuuksien elementtejä voidaankin tunnistaa, mutta itse mahdollisuudet täytyy tehdä. Huolellinen tutkiminen, herkkyys tunnistaa markkinoiden tarpeita sekä kyky havaita resurssien tehon käyttö helpottaa yrittäjää aloittamaan mahdollisuuden kehittämisen. Tässä tapauksessa huolellinen tutkiminen on voitu tiettyssä mielessä ohittaa. Mahdollisuus ja sen hyödyntäminen on pitänyt toteuttaa varsin nopeassa aikataulussa sillä kauppakeskuksessa oli jo aloitettu vuokrasopimusten tekeminen, kun mahdollisuus oli tunnistettu. Toisaalta huolelliselle tutkimiselle ei ole nähty niin suuria tarpeita, koska yrittäjällä on ollut tarvittavat tiedot jo itsellään. Tärkeämmässä roolissa tässä tapauksessa ovat herkkyys tunnistaa markkinoiden tarpeita sekä kyky havaita resurssien tehon käyttö, jotka molemmat perustuvat yrittäjän kertyneeseen kokemukseen



aikaisemmasta työpaikasta. Mikäli kyseessä olisi ollut innovatiivisempi liikeidea, voi olla että ei olisi ollut mahdollista ohittaa tiettyjä kohtia liiketoiminnan kehittämisessä. Kuitenkin kyseisessä tapauksessa mahdollisuuden tunnistamisen jälkeen strategia ja suunnitelmat ovat olleet jo varsin selkeät eikä voida puhua syklisestä kehitysprosessista samassa mielessä kuin Ardichvili ym. (2003) tarkoittavat.

### **7.1. Siirtyvät resurssit ja liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen**

Shanen ja Venkataraman (2000) mukaan liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen tai havainto tehdään, kun joku spekuloi, että resurssit eivät ole parhaassa mahdollisessa käytössä tai että resursseista voi saada paremman hinnan muualta joko toiseen aikaan tai toisessa muodossa. Tässä tapauksessa tämän spekuloinnin kohteena ovat spin-off-yrityksen syntyprosessissa siirtyvät resurssit eli yrittäjän oma henkinen pääoma ja sosiaalinen pääoma. Yrittäjä spekuloi että hänen omia ominaisuuksiaan, kykyjään, taitojaan, tietojaan tai suhdeverkostoaan ei pystytä hyödyntämään tarpeeksi sen hetkisessä työssä ja niitä pystytään hyödyntämään paremmin toisessa työtehtävässä tai työllistämällä itsensä omassa yrityksessä.

*”...se idea oikeastaan lähti siitä kun me oltiin Onlyn...siis minä ja mun yhtiökumppani oltiin molemmat Onlyn myyntiedustajia, Only on nuorten likkojen merkki jolla kohderyhmä on max. 25, sit me laskettiin että me ei voida tehdä tätä duunia ikuisesti et me ei olla aina uskottavia tän merkin myyjiä, ni mitä sitten tehdään?”*

Tässä tapauksessa taustalla on ollut tiedostettu tai osittain tiedostamatonkin tarve muutokselle. Usein kirjallisuudessa on viitattu tyytymättömyyteen työympäristöä kohtaan tai organisaation toimintaan syyksi uuden spin-off-yrityksen perustamiselle (esimerkiksi Klepper, 2002). Tässä tapauksessa taustalla vaikuttavana tekijänä on pikemminkin kyse tyytymättömyydestä, joka kohdistuu työntekijän omien kykyjen ja ominaisuuksien hyödyntämiseen. Tyytymättömyys tulisi ymmärtää laajasti sisältäen muun muassa halun kehittyä ja saada uusia haasteita. Havaittavissa on selkeästi myös työtehtävien ja työntekijän ominaisuuksien ristiriita. Molemmat yrittäjät näkivät tulevaisuutensa epävarmaksi kyseisten työtehtävien parissa. Kun he ovat olleet jossain määrin tyytymättömiä, ovat he olleet myös valveutuneempia erilaisille vaihtoehdoille, joiden kautta saataisiin aikaan halutunlainen muutos tai päästäisiin lähemmäksi haluttua tilaa. He eivät ole aktiivisesti

etsineet muutosta tai mahdollisuutta muutokseen, mutta he ovat osanneet yhdistää omat tietotaitonsa ympäristön tuomaan muutokseen ja kyenneet näin tunnistamaan liiketoimintamahdollisuuden ja mahdollisuuden päästä eroon tästä tyytymättömyydestä.

*"Me joskus palloteltiin vaan tällasta ajatusta et mitäs sitte...et kyl mul ehkä kävi sit mieles et ois vaihtanu johonkin toiseen merkkiin tai hommaan..."*

Hyvän kuvan alan herkkyydestä ja tuntemisen tärkeydestä uuden liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisessa antaa yrittäjien nykyinen toimenkuva. He tekevät yhä työtä asiakkaiden parissa jotta näkisivät mihin suuntaan ala on kehittymässä, mikä osoittaa alan läpikotaisen tuntemisen merkityksen uuden yrityksen perustamisessa. Jos ei ole kertynyt tätä kokemusta ja tietotaitoa, voi olla hyvin vaikea lähteä edes spekuloidaan yrityksen perustamisella. Hyvänä esimerkkinä yrittäjä kertoi kuinka Raision ja Turun liikkeillä on eroa vain yhdeksän kilometriä, mutta silti niissä tarpeet ovat erilaiset. Toisaalta, mikäli yrittäjällä on vahvat yrittäjäkohdennetut henkisen pääoman resurssit, voi hänellä olla mahdollisesti muunlaista osaamista ja kokemusta, joka edesauttaa yrityksen perustamista ja menestymistä kyseisellä alalla. Tällöin on myös mahdollista käyttää sosiaalista pääomaa tarvittavien tietojen hankkimiseen. Tähän ei ollut kuitenkaan tarvetta sillä ne oli jo saatu työskenneltäessä emoyrityksessä.

*"...mäkin oon ollu viikoittain, aina siihen asti ku mä jäin äitiyslomalle, ni liikkeissä myymässä ihan normaaleissa työvuoroissa, että näkee sen et ne liikkeet lähtee pyöriin... ja itekki ku on ostajana, ni jos et sä oo ollu myymässä sun on mun mielestä vaikee tehdä ostoja, et kukaan ei oo niin fakiiri et pystyy sanoo että joo joo noin se menee, et kyl sun täytyy vähän tietää sitä kuka sun asiakas on ja mitä se halua..."*

Uusia liikkeitä perustettiin siihen aikaan paljon ja kyseinen tuotemerkki oli kasvanut varsin ripeää tahtia. Yrittäjän ja hänen yhtiökumppaninsa toimenkuvaan emoyrityksessä sisältyi myös uusien liikkeiden avaaminen yrittäjien kanssa. Toisin sanoen liikkeen avaamisen suhteen heidän roolinsa ei muuttunut paljon. Heillä oli siis selkeä näkemys markkinoiden tarpeista ja kokemusta siitä miten niihin vastataan. Shanen (2000) mukaan liiketoimintamahdollisuuden tunnistamiseen tarvitaan sen luonteeseen sopivaa tietoa ja kokemusta, jota syntyy sopivissa rooleissa. Tässä tapauksessa roolina oli juuri myyntiedustajan tehtävä. Yrittäjillä oli siis juuri tämän mahdollisuuden tunnistamiseen tarvittava tietotaito hallus-



saan. Kaikille tahoille tämä mahdollisuus ei ollut yhtä selvä. Pankkilainalle takausta hankkiessaan yrittäjiä vähäteltiin eikä heitä tahdottu ottaa tosissaan. Saatuaan tunnuslukuja muilta yrittäjiltä käyttöönsä yrittäjät tekivät niiden pohjalta tarkat laskelmat, jonka jälkeen samainen henkilö myönsi takauksen ja näki saman liiketoimintamahdollisuuden kuin yrittäjät.

*"...sit me mentiin uudestaan sinne käymää ja meillä oli kaikki paperit viimesen päälle tehty ja sillee ...et sit se oli et ei tytöt oookkaan ihan mitää nappikauppaa lähössäkään pyörittää..."*

Väljemmät sosiaaliset suhteet, esimerkiksi muiden yrittäjien kanssa, ovat toimineet tiedon kanavina ja sitä kautta on saatu tietoa ja näkemystä mahdollisuuden tunnistamiselle. De Koningin (1999) mukaan sosiaaliset verkostot ovatkin avainasemassa uuden yrityksen perustamisessa. Tämä näkemys sopii myös hyvin tutkielman tapaukseen sillä spekulatiot muutoksen tarpeesta ja lopullinen ehdotus yrityksen perustamisesta tulivat yrittäjän yhtiökumppanilta.

*"Tuuli mun yhtiökumppani on Turusta kotoisin ja se tiesi et sinne Raisioon rakennettiin kauppakeskusta... oli vuosi 2000 ja sit Tuuli sai idean et laitetaan sinne liike ...sit todettiin et ku ei voida tätä duuniikaan ikuisesti tehdä, et why not...et kysytään antaako päämies ees mahollisuutta... ja se et totta kai meidän piti sit kaikki rahoitus ja tämmöset setviä sitte..."*

Toisaalta yhtiökumppani on tehnyt samaa työtä kuin haastateltu yrittäjä ja heidät voidaan nähdä enemmänkin yhtenäisenä perustajaryhmänä kuin yrittäjien välisenä sosiaalisena verkostona. Näin voidaankin todeta perustajaryhmän merkitys tunnistamisessa ja arvioimisessa, mutta varsinaisten sosiaalisten suhteiden merkitys jää epäselväksi. Selkeästi yrittäjä on saanut työskennellessään emoyrityksessä tietoa ja kokemusta sosiaalisten verkostojen kautta, mutta se on liittynyt nimenomaan yrittäjän entiseen toimenkuvaan eikä uuden yrityksen perustamiseen, vaikka sillä olisikin sen kannalta merkitystä.

## **7.2. Siirtyvät resurssit ja liiketoimintamahdollisuuden arviointi**

Arvioinnissa yrittäjä puntaroi ylittääkö mahdollisuuden hyödyntämisestä mahdollisesti saatava tulo sen hyödyntämiseen tarvittavan panostuksen. Yksilöt eroavat toisistaan arvioissa ja jotkut hyödyntävät tilaisuuden ja toiset eivät, vaikka odotettavissa oleva tuotto olisi

sama (Shane ja Venkataraman, 2000). Toisin sanoen riskit tai panostukset voidaan nähdä erilailla. Lisäksi on olemassa muitakin tekijöitä kuin rahallinen korvaus, jotka vaikuttavat päätökseen. Tapauksen yrittäjät ovat työssään emoyrityksessä joutuneet tekemään paljon töitä eikä yrittäjäksi ryhtymisen mukanaan tuoma työtaakka pelottanut. Rahallisen korvauksen suuruus ei ollut merkittävässä asemassa arviointia suoritettaessa vaan tärkeää oli toimeentulon säilyttäminen. Tapauksessa ei ollut havaittavissa muitakaan merkitykseltään ylitse muiden olevia tekijöitä, joka olisivat olleet tärkeitä arvioinnin kannalta.

Tutkielman kohteena olevassa yrityksessä voidaan havaita selkeästi riskin pieneneminen siirtyvien resurssien ansiosta sekä myös muita taustalla vaikuttavia tekijöitä. Yrittäjät olivat olleet mukana avaamassa uusia liikkeitä aikaisemmin työssään ja nähneet mitkä niistä pärjäävät ja mitkä eivät. Yrittäjille itse liikkeessä työskenteleminen oli tullut tutuksi sekä tärkeimmät avainluvut kuten esimerkiksi palkkakulut, vuokratulot ja keskimääräinen liikevaihto. Entisen toimitusjohtajan omistamien liikkeiden lukuja yrittäjät saivat käyttää vapaasti ja olivat myös olleet tekemisissä muidenkin yrittäjien kanssa. Näiden tietojen avulla pystyttiin hahmottamaan menestymisen edellytykset ja suhteellisen tarkat laskelmat pystyttiin tekemään rahoittajia varten varsin nopealla aikataululla. Tällä tavalla saatiin pienennettyä riskiä yrittäjien omaa toimeentuloa kohtaan.

*"...eli me opittiin sieltä ne luvut ja se miten sitä pyöritetään ja sit ku mäkin ehin olla 3 vuotta päämiehel duunis, ni siin ehti nähä sen avauksen ja miten liike lähti pyörii ja sit ne liikkeet jotka ei, ni mihin se kompastu..."*

Yrittäjien oma usko kokemukseensa ja taitoihinsa oli varsin vahva, vaikka heillä ei ollutkaan aikaisempaa kokemusta liikkeen pyörittämisestä ja omistamisesta. Tämä vahva näkemys omasta osaamisesta oli syntynyt työskennellessä emoyrityksessä. Vaikka yrittäjiä haastateltavan yrittäjän sanojen mukaan jännittikin, ei yrityksen perustamista koettu loppujen lopuksi suurena riskinä. Riskiä pienensi myös yhden kokeneemman kauppiaan neuvo, että toisen yrittäjän ei kannata vielä alkuvaiheessa irtisanoa itseään vaan jäädä töihin emoyritykseen. Tämä oli mahdollista, koska uudella yrityksellä oli emoyrityksen tuki takanaan. Joitain erityisjärjestelyitä tämä tosin vaati yrittäjän toimenkuvassa emoyrityksessä.

*"...ja sit meillä tosiaankin se usko siihen yrittäjyyteen tuli siitä, kun me nähtiin et jos tommonen kauppias jossain perähikiällä pärjää tolla tyylillä, tai tekee jo-*



*tain tulosta, tai ainakin pystyy ees pyörittää sitä, ni sit me oltiin et ei hitsi et kyl mekin pystytään ”*

Sosiaalisten verkostojen tuki ja neuvot lisäsivät uskoa ja näkemystä omista kyvyistä ja mahdollisuudesta. Työkaverit tukivat yrittäjiä ja muut kauppiaat antoivat neuvoja ja varoituksia. Kaikki yrittäjät eivät tosin olleet aivan yhtä luottavaisia heidän suhteensa, mutta emoyrityksestä annettiin paljon tukea ja neuvoja.

*”...ei pelottanu ja sit me tiedettiin et emoyrityksen tuki on niin suuri ja ne on niin valmiita antamaan kaiken sen avun mitä ne vaan pystyy et liike menestyy koska eihän se oo niittenkään ketjun edun mukaista et...”*

Se, että yhtiökumppani auttoi liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisessa, oli tärkeää, mutta aivan yhtä merkittävä rooli yhtiökumppanilla oli arvioinnissa. Yrittäjä ei usko, että olisi siinä elämäntilanteessa yksin uskaltanut lähteä yrittäjäksi. Yhtiökumppanin mukanaolo pienensi merkittävästi riskiä lähteä yrittäjäksi ja näin mahdollisuus arvioitiin yhdessä kannattavaksi hyödyntää, vaikka sitä ei olisi todennäköisesti yksin arvioitu kannattavaksi.

*” ...sitä kyl mietti jotain siin vaiheessa, et kyl sitä varmaa ois uskaltanu perustaa yksinkin yrityksen mut ei vielehkä ihan siin vaihees...et mä olin just ostanu asunnon ja muuta et en varmaan ihan heti... et kyl siin oli paljon et meit oli kaks perustamassa...”*

Liiketoimintamahdollisuuden arvioinnin kannalta tärkeimmiksi kriteereiksi kyseisen yrittäjän kohdalla osoittautui se miten liiketoimintamahdollisuus täyttää tarpeen muutokselle eli sisältää henkilökohtaisen motiivin, säilyttää yrittäjän toimeentulon ja tuo tietynlaisen yrittäjälle tyypillisen vapauden ja toisaalta myös vastuun. Toimeentulo sisältää näistä yrittäjän kannalta suurimman riskin ja tätä riskiä on selvästi pystytty pienentämään yrittäjien emoyrityksessä kerryttämän tietotaidon eli yleistason henkisen pääoman avulla. Ensinnäkin, liikeriski on ollut suhteellisen pieni joten yrittäjät ovat pystyneet maksamaan oman palkansa. Toiseksi he ovat pystyneet käyttämään tietotaitojaan ja taustaansa hyödyksi saadessaan rahoitusta ja takauksen henkilökohtaiselle lainallensa. Sosiaalisen pääoman tuoma hyöty liittyi lähinnä siihen, että yrittäjät tiesivät saavansa tukea tarvittaessa ja kokiivat tuen ansiosta omat kyvyt riittäviksi huolimatta siitä, että heillä ei liikkeen

pyörittämisestä kokemusta ollutkaan. Tämä on osaltaan vaikuttanut arvioinnissa, vaikka sillä ei ehkä olisikaan yhtä suurta merkitystä kuin konkreettisella riskin pienenemisellä.

### **7.3. Siirtyvät resurssit ja liiketoimintamahdollisuuden hyödyntäminen**

Mahdollisuuden luonteesta johtuen oli luonnollista, että haastateltu yrittäjä yhtiökumppaninsa kanssa perusti uuden yrityksen. Idean myyminen toiselle taholle ei olisi antanut yrittäjille mitään, ei haluttua muutosta omiin tehtäviin, eikä taloudellistakaan hyötyä. Liiketoimintamahdollisuuden tuomat hyödyt liittyivät selvästi siis uuden yrityksen perustamiseen. Jotta yrittäjien työstä saatiin maksettua palkkaa ja heidän henkilökohtaiset tavoitteet täytettyä liiketoiminta piti saada kannattavaksi. Tätä varten tehtiin suunnitelmat ja tarvittavat päätökset. Osaamisen suhteen sosiaalisten verkostojen rooli korostui.

*”...ja sit ollaan opittu paljon... on siis sellasia kokeneita konkareita ja niiden kauppiaiden kanssa ku on päässy juttelee ni me ollaan aina sit oltu korvat höröllä ottamassa muistiinpanoja... et sieltä sit imettii”*

Tietotaito ja kokemus alalta auttoivat paljolti mahdollisuuden tunnistamisessa ja arvioinnissa, mutta itse hyödyntämisvaiheessa turvauduttiin enemmän sosiaalisten verkostojen varaan. Vaikka liikkeen avaamiseen liittyvät asiat olivat tuttuja, ei itse yrityksen omistamisesta ollut aiempaa kokemusta. Tämä näkyi erilaisten laskelmien tekemisenä muiden ohjeiden mukaan ja ulkopuolisten neuvojen toteuttamisena. Tämä johtunee yrittäjien kokemattomuudesta nimenomaan liikkeenjohdollisissa asioissa eli niukoista yrittäjäkohdennetun henkisen pääoman resursseista. Toisaalta sosiaaliset suhteet ja sitä kautta saatu tieto vahvisti omia havaintoja ja käsitystä yrityksen omistamisesta ja johtamisesta.

*”... ne ku on avannu monta liikettä, ni ne esimerkiks anto sellasen muistilistan liikkeen avaamiseen, et mitä pitää muistaa ja mihin kaikkiin tahoihin pitää ottaa yhteyttä ja tehdä mitäki... ja sitte taas esimerkiks yhen edustajan kanssa tehtiin budjetit yhdessä ja katottiin vähän mihin myyntiin siinä vois kuvitella pääsevänsä...et helppo tuttujen ihmisten kans oli jutella ...mut toki ku ollaan omassa työssä nähty aikasemmin näitä ni se oli silleen myös helpompaa”*

De Koningin (1999) mukaan läheisistä suhteista hankitaan resursseja ja väljemmistä suhteista tietoa. Tämä tuli myös esille tapauksesta. Henkisen pääoman resursseja yrittäjät



saivat toisiltaan ja emoyritykseltä saatiin resursseja lainan muodossa. Tietoa ja neuvoja saatiin puolestaan muilta yrittäjiltä. He kokivatkin olevansa etuoikeutetussa asemassa saadessaan niin hyvin tietoa sosiaalisten verkostojen kautta. Tämä erityisasema juontaa juurensa emoyrityksessä työskentelyyn ja eri toimijoiden tuntemiseen. Emoyrityksen ja muiden kauppiaiden merkitys on ollut suuri. Heidän suhteensa on jossain määrin muuttunut sillä nykyään he antavat neuvoja uusille yrittäjille. Osa heitä neuvoneista tahoista on kokenut uudelleen järjestelyitä eivätkä jaa samalla lailla tietoa kuin aikaisemmin. Toisaalta he tuntevat ihmisiä joka puolelta eri organisaatioista ja kokevat yhä hyötyvänsä suhteista, jotka on luotu monta vuotta sitten emoyrityksessä työskennellessä. Emoyrityksessä työskentely näkyy myös muita kauppiaita läheisempinä suhteina ja vuorovaikutus on normaalia tiiviimpää. Suhdeverkostonsa ansiosta heillä on yhä aina ajan tasalla olevaa uutta tietoa käytössään.

*"...nyt tuntuu et on hyvä etu kun on aika monta tuttua et saa paljon tietoa...mut me ollaan kans lojaaleja et me annetaan myös paljon tietoa"*

Vaikka liiketoimintamahdollisuus perustuu pitkälti emoyrityksen resursseihin tai sieltä hankittuihin, ovat yrittäjät tuoneet myös omia uusia tuoreita ideoita mukanaan. Vaikka tämä ei vielä riitä innovaation määritelmään, osoittaa se kuitenkin että yrittäjät ovat onnistuneet yhdistämään oman kokemuksensa ja näkemyksensä alalta sosiaalisten verkostojen tuoman tiedon kanssa. Nykyään heiltä tullaan kysymään uusia tuoreita ideoita sekä neuvoja ja sosiaalisista verkostoista on muodostunut vuorovaikutteisia. Tämä sopii Agarwalin ym. (2004) näkemykseen, jonka mukaan spin-off-yrityksillä on tiettyjä etuja verrattuna muihin uusiin yrityksiin. Spin-off-yrityksillä on sisäpiirin tietoa alasta ja ne ovat yrittäjäperusteisia, minkä on väitetty johtavan eroavaisuuksiin resursseissa, strategiassa ja suorituskvyssä. Jokainen näistä tekijöistä parantaa spin-off-yrityksen selviytymismahdollisuuksia verrattuna muihin tulokkaisiin. Ne hyötyvät sisäpiirin luomasta asemasta mikä tarkoittaa sitä, että todennäköisesti niiden resurssit ovat parempia kuin alan ulkopuolelta tulleiden.

*"...mut nyt me ollaan myös huomattu et ne hakee meiltä niitä uusia freshejä ideoita...eli meillä on hirveen hyvä kanssakäyminen niitten kanssa ... ne haluavat meiltä niitä uusia juttuja ja mepuolestaan halutaan kans tietää et mitä ne on tehny ja miten..."*

Osa sosiaalisten verkostojen jäsenistä varoitti yrityksen perustamista kaverin kanssa. He sanoivat, että siinä menee vain ystävyys pilalle. Yrittäjä itse kuitenkin on kokenut sen äärimmäisen tärkeäksi yrityksen perustamisen kannalta ylipäättänsä. On ollut joku, jonka kanssa keskustella ideasta ja jakaa riskit. Yrittäjä ei olisi omien sanojensa mukaan siihen elämäntilanteeseen yksin perustanut yritystä vaan tarvitsi yhtiökumppanin. Heillä molemmilla on ollut emoyrityksessä samanlainen toimenkuva joten heidän tuomat resurssinsa eivät juuri eroa toisistaan. Heti alusta asti tehty selkeä työnjako on kuitenkin taannut molemmille oman työrauhan mutta samalla tarjonnut mahdollisuuden henkiseen tukeen.

*”...et me ei sotketa toistemme asioita, et tavallaan me ollaan molemmat yksityisyrittäjiä mut sit saadaan tukea toisiltamme...”*

He ovat joutuneet hankkimaan ulkopuolista koulutusta ja ammattiosaamista taloushallinnon ja henkilöstöjohtamisen saralta. Nämä usein liitetään yrittäjämäisiin kykyihin mikä tukee ajatusta spin-off-yritysten perustamisesta nimenomaan yleistason henkisen pääoman varaan. Voidaankin todeta, että yrittäjät ovat kompensoineet puutteitaan yrittäjäkohdennettun henkisen pääoman resursseissa sosiaalisen pääoman resursseilla, jotta liiketoimintamahdollisuuden hyödyntäminen olisi mahdollisimman tehokasta. He ovat saaneet sosiaalisten verkostojen kautta tietoa ja muille kertynyttä kokemusta neuvojen muodossa liittyen yrityksen johtamiseen. Nykyään emoyritys pyrkii ylläpitämään ja kehittämään suunnitelmallisesti sosiaalisia verkostoja yrittäjien ja itsensä kesken. Yrityksen perustamisen aikoihin sosiaaliset verkostot perustuivat enemmänkin henkilöiden välisiin suhteisiin kuin emoyrityksen strategiaan.



## 8. Keskustelu ja johtopäätökset

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on yrittäjävetoisen spin-off yrityksen malli. Mallissa yhdistyy liiketoimintamahdollisuuden kehittämisen prosessi yrittäjävetoisen spin-off-yrityksen syntyprosessissa siirtyviin resursseihin. Liiketoimintamahdollisuuden kehittäminen voidaan jakaa kolmeen eri osaan, jotka ovat tunnistaminen, arviointi ja hyödyntäminen. Spin-off-yrityksen syntyprosessissa puolestaan siirtyy yleistason ja yrittäjäkohdennetun henkisen pääoman ja sosiaalisen pääoman resursseja emoyrityksestä perustettavaan yritykseen. Empiirisessä osassa tätä mallia koetellaan tapaustutkimuksen ja teemahaastattelun keinoja hyväksikäyttäen. Tutkielmassa haastatellaan yrittäjää, joka on irtisanoutunut työkaverinsa kanssa ja perustanut oman yrityksen samalle toimialalle emoyrityksen kanssa. Haastattelu litteroidaan ja analysoidaan teoriasta esiin tulleita teemoja hyväksikäyttäen.

Kirjallisuuden perusteella tiedetään, että siirtyvät resurssit vaikuttavat spin-off-yritysten menestymiseen (esimerkiksi van de Velde ja Clarysse, 2006). Sitä ei tiedetä vaikuttavatko nämä resurssit myös itsen syntyprosessiin ja onko taustalla myös muita tekijöitä. Koetellun mallin kannalta olennaista ovat kysymykset, miten emoyrityksessä hankittu tietotaito ja suhteet vaikuttavat yrittäjän kokemaan riskiin ja minkälainen rooli niillä on itse liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisessa? Entä mikä emoyrityksen rooli on ollut prosessissa? Tutkielman taustalla oleva oletus siitä, että spin-off-yrityksen syntyprosessissa siirtyvät resurssit vaikuttavat liiketoimintamahdollisuuden kehityksen prosessiin, on saanut tukea. Tutkielmassa saadaan myös selville, että kehitysprosessiin vaaditaan jokin tekijä emoyrityksessä, joka lisää valvettuneisuutta ja motivaatiota. Yleistason henkinen pääoma alentaa yrittäjän kokemaa riskiä ja joissain tapauksissa sosiaalista pääomaa käytetään korvaamaan yrittäjäkohdennetun henkisen pääoman niukkoja resursseja. Tutkielman havainnot auttavat ymmärtämään paremmin spin-off-yrityksen syntyprosessia osana yrittäjyyden tutkimista sekä antavat paremmat lähtökohdat jatkotutkimukselle.

Tutkielmassa tulee esille, että spin-off-yrittäjä tarvitsee liiketoimintamahdollisuuden tunnistamiseen ja arviointiin emoyrityksestä saatua yleistason henkistä pääomaa. Tapauksesta riippuen tämä voi jopa tarkoittaa tiettyjen liiketoimintamahdollisuuden kehitysvaiheiden ohittamista ja prosessin syklistyyden muuttumista suoraviivaisemmaksi. Usein spin-off-yritykset nähdään hyvin innovatiivisina yrityksinä ja tällöin asia voikin olla erilailla kuin

tässä tutkielmassa ilmenee. Plummerin ym. (2007) mukaan suuri osa uusista liiketoimintamahdollisuuksista syntyy kuitenkin aikaisempien mahdollisuuksien vajaatehoisesta käytöstä. Tätä tukee Kosterin (2006) tutkimus, missä vain joka neljäs totesi uuden liiketoimintamahdollisuuden olleen tärkeässä roolissa spin-off-yritystä perustettaessa. Tämän tutkielman käsitys liiketoimintamahdollisuudesta sisältää myös vajaatehoisen idean hyödyntämisen eikä tältä osalta vastaa Eckhardtin ja Shanen (2003) näkemyksiä, joissa yrittäjämäinen liiketoimintamahdollisuus sisältää nimenomaan uusia innovaatioita. Koster (2006) on saanut tutkimuksessaan viitteitä siitä, että uutta yritystä perustettaessa yrittäjäkohdennetun henkisen pääomaresurssin varaan, yritys on todennäköisemmin innovatiivinen. Jos suhteet emoyritykseen säilytetään läheisinä, se vähentää puolestaan innovatiivisuutta. Tämä sopii hyvin myös tutkielman kohteena olevaan yritykseen. Voikin olla, että mitä enemmän liiketoimintamahdollisuus perustuu emoyrityksen resursseihin, sitä selkeämpi kuva arvioinnista ja hyödyntämisstrategiasta yrittäjillä on jo entuudestaan. Tällöin uusi yritys voidaan perustaa hyvin nopeallakin aikataululla eikä tarvita syklisiä kehittämisprosesseja ja useita eri vaiheita. Tähän liittyy läheisesti myös yleistason henkinen pääoma ja sen merkitys yrittäjän kokemassa riskissä. Riski koetaan huomattavasti pienemmäksi yleistason henkisen pääoman ansiosta. Myös tässä saattaa olla eroja liittyen juuri siihen kuinka erilainen idea on verrattuna emoyrityksen liiketoimintaan ja kuinka innovatiivinen liikeidea lopulta on. Liiketoimintamahdollisuuden kehittämisessä spin-off-yrityksen syntyprosessissa tarkkojen suunnitelmien ja laskelmien rooli saattaa olla luultua pienempi. Usein tarvitaan tarkemmat laskelmat viimeistään rahoitusta ja muita tahoja varten. Spin-off-yrityksissä arviot voidaan tehdä luotettavammiksi, koska itse ala on jo entuudestaan tuttu. Yrittäjän näkökulmasta ei ole merkityksellistä se onko liiketoimintamahdollisuudet innovatiivisia vai ei. Merkitystä on sen sijaan sillä, että on kiistatta osoitettu spin-off-yrityksien menestyvän keskimäärin muita aloittelevia yrityksiä paremmin (esimerkiksi Franco, 2005), oli se innovatiivinen tai ei.

Jotta tunnistamista ylipäätänsä tapahtuisi ja liiketoimintamahdollisuuden kehittäminen voisi alkaa, tulisi yrittäjän olla valveutunut mahdollisuuksille. Spin-off-yrittäjän valveutuneisuutta on saattanut lisätä jokin tekijä emoyrityksessä. Tutkielman kohteena olleessa tapauksessa tällainen tekijä oli havaittavissa oleva selkeä tarve muutokselle. Tämä tarve toimi yrittäjien motivaation lähteenä ja sai aikaan tunnistamisen, joka perustui alakohtaiseen tietotaitoon. Todennäköisesti vastaavanlainen prosessi on yleinen spin-off-yrityksillä. Jos työntekijä on tyytyväinen nykyiseen työhönsä kokonaisvaltaisesti eli on sopivasti



haasteita, rahallinen korvaus on hyvä, työ mielenkiintoista ja niin edelleen, ei hänellä ole tarvetta muutokseen. Näin ollen tarvitaan jokin tekijä emoyrityksessä joka aiheuttaa tarpeen muutokselle ja lisää olennaisesti valveutuneisuutta ja motivaatiota kehittämisprosessille. Tämä konsepti, emoyrityksessä vaikuttavasta epämukavuustekijästä, saa myös tukea kirjallisuudesta. Esimerkiksi Klepperin (2001, 2002) mukaan yrittäjävetoiset spin-off-yritykset syntyvät juuri tyytymättömyydestä emoyritystä kohtaan. Tyytymättömyys tulisi kuitenkin nähdä laajemmin kuin Klepper asian esittää ja siihen olisi syytä sisällyttää myös esimerkiksi halu uusille haasteille.

Tutkielmassa saadaan myös viitteitä siitä, että spin-off-yrittäjät kompensoivat yrittäjäkohdennetun henkisen pääoman puutteita sosiaalisten verkostojen käytöllä. Se miten yleistä tämä on saattaa riippua varsin paljon yrittäjän hallinnoimista resursseista ja mahdollisuuden luonteesta. Näin ollen tämä ei ole yleistettävissä koskemaan kaikkia yrittäjävetoisia spin-off-yrityksiä vaan ainoastaan niitä joilla yrittäjäkohdennetut henkisen pääoman resurssit ovat niukkoja. Asiaa on vasta pintapuolisesti raapaistu tämän tutkielman toimesta joten liian pitkälle menevien johtopäätösten kanssa on oltava varovaisia. Tämän tutkielman tuloksia tulkittaessa täytyy muistaa, että pelkän haastattelun perusteella on vaikeaa erottaa yleistason ja yrittäjäkohdennetun pääoman resursseja toisistaan eivätkä ne välttämättä ole niin selkeästi eroteltavissa kuten joissakin tutkimuksissa on esitetty (Ucbasaran ym., 2007). Jaottelu on kuitenkin joissain tapauksissa perusteltu ja se antaa hyvän pohjan aiheen lähemmälle tarkastelulle. Delmarin (2000, lähteessä Ucbasaran ym., 2007) mukaan kognitiivisia ominaisuuksia voidaan mitata itse arvioinnin pohjalta ja haastatteluun osallistuneella yrittäjällä ei selkeästi omien sanojensa mukaan ollut taustaa, joka vahvistaisi yrittäjämäisiä ominaisuuksia. Voidaan kysyä mitkä ovat yrittäjämäisiä ominaisuuksia tai yrittäjämäisiä kognitiivisia kykyjä, mutta tämän tutkielman kannalta jaottelu yrittäjäkohdennettuihin ja yleistason henkisen pääoman resursseihin on aiheellista. Tällä jaottelulla on saatu juuri yrittäjävetoisen spin-off-yrityksen syntyprosessin kannalta olennaisia tekijöitä esiin.

Tutkielma tuo esille mielenkiintoisia asioita kohdeyrityksestä. Olisi mielenkiintoista nähdä vertailevaa tutkimusta tai laajemman otoksen sisältävää tutkimusta ja se, miten tämän tutkimuksen havainnot toteutuvat muissa tapauksissa. Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, tarvitsee tämä erilaisten henkisten pääomien tarkastelu vielä paljon lisätutkimusta ennen kuin ymmärrämme todella sen merkityksen uuden yrityksen perustamisessa. Tässä

tutkimuksessa keskityttiin uuteen yritykseen tai yrittäjään, jolloin tarkastelu emoyrityksen näkökulmasta on jäänyt vähäiseksi. Olisikin jatkossa tärkeää ymmärtää eri osapuolten näkemykset ja käsitykset asioista, eikä vain toisen osapuolen, eli yrittäjän. Vaikka tutkielman kohdeyrityksessä on kaksi yrittäjää, ei tutkielmassa ole kiinnitetty huomiota juurikaan useamman perustajan muodostamaan ryhmään. Tutkielmassa saadaan kuitenkin viitteitä yrittäjäparin tärkeydestä koko prosessin kannalta vaikka heillä oli ilmeisesti hyvin samankaltaiset henkisen pääoman resurssit. Yrittäjäryhmä, joka täydentää toisiaan henkisen pääoman resursseissa menestyy muita paremmin (Colombo ja Grilli, 2005). Mikäli tämä ryhmä koostuu emoyrityksessä jo aikaisemmin yhdessä työskennelleistä henkilöistä, ovat vaikutukset vieläkin merkittävämmät. Heille on muodostunut luottamus toisiinsa ja he omaavat valmiiksi muodostuneet käytännöt kommunikointiin (Philips, 2002). Vaikka spin-off-yrityksen sisäiset suhteet ovat hyvin tärkeät menestymisen kannalta, niin tässäkin tutkielmassa olemme keskittyneet pääasiassa spin-off-yrityksen ja ulkopuolisten toimijoiden välisiin suhteisiin. Tulevissa tutkimuksissa olisi tärkeätä tarkastella myös perustajaryhmän ja sen dynamiikan vaikutusta spin-off-yrityksen muodostumiseen.



## Viitteet

- Agarwal, R., Echambadi, R., Franco, A.M. ja Sarkar, M.B. (2004) "Knowledge Transfer through Inheritance: Spin-out Generation, Development and Survival", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 4, pp. 500-521.
- Ahn, S. ja Denis, D.J. (2004) "Internal capital markets and investment policy: evidence from corporate spinoffs", *Journal of Financial Economics*, Vol. 71, pp. 489-516.
- Almeida, P. ja Kogut, B. (1999) "Localization of Knowledge and the Mobility of Engineers in Regional Networks", *Management Science*, Vol. 45, No. 7, pp. 905-917.
- Alvarez, S. A. ja Busenitz, L. W. (2001) "The entrepreneurship of resource-based theory", *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 755-775.
- Ardichvili, A., Cardozob, R. ja Rayc, S. (2003) "A theory of entrepreneurial opportunity identification and development", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, pp. 105-123.
- Arenius, P. ja Parhankangas, A. (2003) "From a corporate venture to an independent company: a base for a taxonomy for corporate spin-off firms", *Research Policy*, Vol. 32, No. 3, pp. 463-481.
- Barney, J. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Bates, T. (1990) "Entrepreneur Human Capital Inputs and Small Business Longevity", *Review of Economics and Statistics*, Vol 72, pp. 551-559.
- Becker, G.S. (1964) *Human Capital*, Columbia University Press, New York
- Blanchflower, D.G. ja Oswald, A.J. (1998) "What Makes an Entrepreneur?", *Journal of Labor Economics*, Vol. 16, No. 1, pp. 26-60.
- Braun, E. ja MacDonald, S. (1978) *Revolution in miniature*, Cambridge, Cambridge University Press
- Brüderl, J., Preisendörfer, P. ja Ziegler, R. (1992) "Survival Chances of Newly Founded Business Organizations", *American Sociological Review*, Vol. 57, No. 2, pp. 227-242.
- Brännback, M., Heinonen, J., Hudd, I. ja Paasio, K. A. (2005) *Comparative study on entrepreneurial opportunity recognition and the role of education among Finnish*

- Business school students*, in proceedings of 50th ICSB, 15-18.6. Washington DC.
- Burke, A. E., Fitzroy, F.R. ja Nolan, M.A. (2005) *What makes a die-hard entrepreneur? Trying, or persisting in, self-employment*, Max Planck Institute of Economics, Jena
- Carroll, G.R. ja Hannan, M. T. (2000) *the demography of corporations and industries*, Princeton University Press, Princeton
- Castanias, R.P. ja Helfat, C.E. (2001) "The Managerial Rents Model: Theory and Empirical Analysis", *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 661–678.
- Christensen, C. (1993) "The rigid disk drive industry: a history of commercial and technological turbulence", *Business History Review*, Vol. 67, pp. 531-588.
- Coase, R.H. (1937), "The nature of the Firm", *Economica*, Vol. 4, pp. 386-405.
- Colombo, M. ja Grilli, L. (2003) *Does founders' human capital affect the growth of new technology-based firms? A competence-based perspective*, Politecnico di Milano, Milan
- Colombo, M. ja Grilli, L. (2005) "Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: a competence-based view", *Research Policy*, Vol. 34, pp. 795–816.
- Cooper, A. (1971) "Spin-offs and technical entrepreneurship", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 2-6.
- Cyert, R.M. ja March, J.G. (1963) *A behavioural theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Davidsson, P. ja Honig, B. (2003) "The Role of Social and Human Capital Among Nascent Entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, pp. 301–331.
- de Koning, A. (1999) *Conceptualising opportunity recognition as a socio-cognitive process*, Centre for Advanced Studies in Leadership, Stockholm.
- Delmar, F. ja Davidsson, P. (2000) "Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 12, pp. 1-23.
- Derek, N. (1995) "Industry-Specific Human Capital: Evidence from Displaced Workers", *Journal of Labor Economics*, Vol. 13, No. 4, pp. 653-677.
- Dubin, R. (1978) *Theory building*, second ed. Free Press, New York



- Dutta, D.K. ja Crossan, M.M. (2005) "The Nature of Entrepreneurial Opportunities: Understanding the Process Using the 4i Organizational Learning Framework", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 4, pp. 425-49.
- Eckhardt, J.T. ja Shane, S.A. (2003) "Opportunities and Entrepreneurship", *Journal of Management*, Vol. 29, No. 3, pp. 333-349.
- Erikson, T. (2002) "Entrepreneurial Capital: The Emerging Venture's Most Important Assets and Competitive Advantage", *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, pp. 275-290.
- Eskola, J. ja Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, Tampere: Vastapaino.
- Ferreira, M.P., Tavares, A.T., Hesterly, W. ja Armagan, S. (2006) *Network and firm antecedents of spin-offs: motherhooding spin-offs*, Working paper 201, Porto: Faculty of Economics.
- Franco, A. (2005) "Employee Entrepreneurship: Recent Research and Future Directions", *Handbook of Entrepreneurship Research*, pp. 81-96.
- Garnesey, E., Stam, E., Heffernan, P. ja Hugo, O. (2006) "New Firm Growth: Exploring Processes and Paths", *Industry and Innovation*, Vol. 13, No. 1, pp. 1-20.
- Gartner, W.B. (1985) "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation", *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 696-706.
- Garvin, D. (1983) "Spin-Offs and the New Firm Formation Process", *California Management Review*, Vol. 25, No. 2, pp. 3-20.
- Gibbons, R. ja Waldman, M. (2004) "Task-Specific Human Capital", *The American Economic Review*, Vol. 94, No. 2, pp. 203-207.
- Gimeno, J., Folta, T.B., Cooper, A.C. ja Woo, C.Y. (1997) "Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 750-783.
- Grant, R.M. (1996) "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 109-122.
- Heirman, A., Clarysse, B. ja Van Den Haute, V. (2003) *How and why do firms differ at start-up? A resource based configurational perspective*, Working paper 198, University of Gent, Gent
- Grönfors, M. (1982) *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*, Helsinki: WSOY

- Helfat, C. ja Lieberman, M. (2002) "The birth of capabilities: Market entry and the importance of pre-history", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11, No. 4, pp. 725-760.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*, Tampere: Tammer-Paino.
- Hjelt, M., Niinikoski, M-L., Syrjänen, M., Haila, K. ja Kuitunen, S. (2007) *Nuoret innovatiiviset yritykset innovaatiopolitiikan haasteena*, TEKES, Teknologiakatsaus 210/2007, Helsinki
- Hyytinen, A. ja Ilmakunnas, P. (2004) *Geneses of labor market turnover: Job search and entrepreneurial aspirations on-the-job*, Helsinki Center of Economic Research, Helsinki
- Hölzl, W. (2005) *The evolutionary theory of the firm: routines, complexity and change*, Vienna University of economics and business administration, Vienna
- Klepper, S. (2001) "Employee startups in high-tech industries", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 10, No. 3, pp. 639-674.
- Klepper, S. (2002) "The capabilities of new firms and the evolution of the US automobile industry", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11, No.4, pp. 645-666.
- Klepper, S. ja Sleeper, S. (2005) "Entry by Spinoffs", *Management Science*, Vol. 51, No. 8, pp.1291-1306.
- Knight, F.H. (1985) *Risk, Uncertainty and Profit*, University of Chicago Press, Chicago
- Koster, S. (2006) *Whose Child ? How existing firms foster new firm formation: individual start-ups, spin-outs and spin-offs?*, Dissertation, Groningen University
- Koster, S. ja van Wissen, L. (2006) Inherited resources and company support as a basis for new firm formation, *Entrepreneurship and dynamics in the knowledge economy*, Routledge, pp.73-93 .
- Lewin, P. ja Phelan, S.E. (2000) "An Austrian Theory of the Firm", *Review of Austrian Economics*, Vol. 13, pp. 59-79.
- Lindholm Dahlstrand, Å. (1997) "Entrepreneurial spin-off enterprises in Goteborg Sweden", *European Planning Studies*, Vol. 5, No. 5, pp. 659 - 673.
- Madsen, T.L., Mosakowski, E. ja Zaheer, S. (2002) "The dynamics of knowledge flows: human capital mobility, knowledge retention and change", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 2, pp.164-176.
- Markman, G., Balkin, D.B. ja Baron, R. (2002) "Inventors and New Venture Formation: The Effects of General Self-efficacy and Regretful Thinking", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, pp. 149-165.



- Maskell P. (2001), The Firm in Economic Geography, *Economic Geography*, Vol. 77, No. 4 (Oct., 2001), pp. 329-344
- Merriam-Webster's Collegiate Dictionary (2007) <http://mw1.merriam-webster.com/dictionary/spin-off>
- Mitchell, R.K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P.P., Morse, E.A. ja Smith, J.B. (2002) "Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, No. 2, pp. 93-104.
- Moncada, P., Tübke, A., Howells, J. ja Carbone, M. (1999) *The impact of corporate spin-offs on competitiveness and employment in the European Union*, Institute for Prospective Technological Studies, Technical Report EUR-19040-EN, Seville.
- MOTV Menetelmäopetuksen valtakunnallinen tietovaranto (2008), Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto FSD, Tampereen yliopisto, <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Nås, S.O., Sandven, T., Eriksson, T., Andersson, J., Tegsjö, B., Lehtoranta, O. ja Virtaharju, M. (2003) *High-Tech Spin-Offs in the Nordic Countries*, Summary report, STEP report 22
- Parhankangas, A. (1999) *Disintegration of Technological Competencies: An Empirical Study of Divestments through Spin-Off Arrangements*, ACTA Polytechnica Scandinavica, Mathematics, Computing and Engineering Series No. 99, Espoo.
- Parker, S.C. ja van Praag, C.M. (2004) *Schooling, Capital Constraints and Entrepreneurial Performance: The Endogenous Triangle*, Paper presented at the Babson Kaufman Entrepreneurship Research Conference, University of Strathclyde.
- Penrose, E.T. (1959) *The theory of the growth of the firm*, Blackwell, Oxford
- Phillips, D.J. (2002) "A genealogical approach to organizational life changes: the parent-progeny transfer among Silicon Valley law firms 1946–1996", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, pp. 474–506.
- Plummer, L.A., Haynie, J.M. ja Godesiabo, J. (2007) "An Essay on the Origins of Entrepreneurial Opportunity", *Small Business Economics*, Vol. 28, pp. 363–379.
- Sarasvathy, S. ja Menon, A. (2006) *Failing firms and successful entrepreneurs: Serial entrepreneurship as a temporal portfolio*, Paper for the workshop on Firm Exit and Serial Entrepreneurship, Max Planck Institute of Economics, Jena, Germany
- Sexton, D.L. ja Bowman, N. (1985) "The entrepreneur: A capable executive and more", *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, No. 1, pp. 129-140.

- Shane, S. (2000) "Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities", *Organizational science*, Vol. 11, No. 4, pp. 448-469.
- Shane, S. ja Khurana, K. (2003) "Career Experience and Firm Founding", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12, pp. 519-544.
- Shane, S. ja Stuart, T. (2002) "Organizational endowments and the performance of university start-ups", *Management Science*, Vol. 48, No. 1, pp. 154-170.
- Shane, S. ja Venkataraman, S. (2000) "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 417-226.
- Sigrist, B. (1999) *Entrepreneurial Opportunity Recognition*, paper presented at the annual UIC/AMA Symposium at the Marketing/Entrepreneurship Interface, Sofia-Antipolis, France.
- Silverman, D. (2006) *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction*, Third edition, London: Sage
- Simon, M., Houghton, S.M. ja Aquino, K. (2000) "Cognitive Biases, Risk Perception, and Venture Formation: How Individuals Decide to Start Companies", *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, No. 2, pp. 113-34.
- Stam, F.S. (2003) *Why Butterflies Don't Leave : Locational evolution of evolving enterprises*, Dissertation, Universiteit Utrecht
- Stevenson, H.H., Roberts, M.J. ja Grousbeck, H.I. (1985) *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Irwin, Homewood, IL
- Stokes, D. ja Blackburn, R. (2002) "Learning the hard way: the lessons of owner-managers who have closed their businesses", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9, No. 1, pp. 17 - 27.
- Storey, D. J., 1994, *Understanding the Small Business Sector*, London: Routledge.
- Sutaria, V. ja Hicks, D.A. (2004) "New firm formation: Dynamics and determinants", *The Annals of Regional Science*, Vol. 38, No. 2, pp.241-262.
- Teece, D.J., Pisano G. ja Shuen, A. (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 509-533.
- Thompson, P. ja Klepper, S. (2006) *Intra-Industry Spinoffs*, Working Papers 0605, Florida International University, Department of Economics.
- Tübke, A. (2005) *Success Factors of Corporate Spin-Offs*, Springer Science + Business Media, Inc., Boston
- Töttö, P. (2004) *Syvällistä ja pinnallista. Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa*, Tampere: Vastapaino



- Ucbasaran, D., Westhead, P. ja Wright, M. (2007) "Opportunity Identification and Pursuit: Does an Entrepreneur's Human Capital Matter?", *Small Business Economics*, <http://www.springerlink.com/content/y2wu706n62426h18>
- Wagner, J. ja Sternberg, R. (2004) "Start-up activities, individual characteristics, and the regional milieu: Lessons for entrepreneurship support policies from German micro data", *The Annals of Regional Science*, Vol. 38, No. 2, pp. 219-240.
- van de Velde, E. ja Clarysse, B. (2006) *A Model of Antecedents and Characteristics of Corporate Spin-Offs*, A working paper, Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University
- van Praag, M. (1999) "Some Classic Views on Entrepreneurship", *De Economist*, Vol. 147, No. 3, pp. 311-335.
- Verheul, I., Wennekers, S., Audretsch, D. ja Thurik, R. (2001) *An eclectic theory of entrepreneurship*, Tinbergen Institute, Rotterdam
- Westhead, P., Ucbasaran, U. ja Wright, M. (2005) "Experience and Cognition, Do Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs Differ", *International Small Business Journal*, Vol 23, No.1, pp. 72-98.
- Woo, Y.C., Willard, G.E. ja Daellenbach, U.S. (1992) "Spin-Off Performance: A Case of Overstated Expectations?", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 6, pp. 433-447.

# Liitteet

## Liite 1 Teemahaastattelurunko

(Haastattelun kesto 1 h)

### 1. Lyhyt tutkielman esittely

- Spin-off-yritykset
- Tutkittava malli

### 2. Taustatiedot

- Haastateltavan oma tausta
- Yrityksen tausta
- Yrityksen koko & henkilöstö

### 3. Liiketoimintamahdollisuuden kehittäminen

- Tunnistaminen
- Arviointi
- Hyödyntäminen

### 4. Tietotaidon merkitys ja vaikutus liiketoimintamahdollisuuden kehittämisessä

- Mistä tietotaidosta ja/tai kokemuksesta aikaisemmalta uralta koet olleen hyötyä?
- Onko toimenkuva/tarvittavat tietotaidot muuttuneet yrittäjäksi ryhtymisen myötä?

### 5. Sosiaalisen pääoman merkitys ja vaikutus liiketoimintamahdollisuuden kehittämisessä

- Vaikuttivatko emoyritys / sen työntekijät liiketoimintamahdollisuuden kehittämiseen?
- Vaikuttivatko emoyrityksen suhdeverkostot liiketoimintamahdollisuuden kehittämiseen?

### 6. Haastattelun päättäminen

- Vapaa sana / kommentit
- Aineiston luottamuksellisuus ja anonymiteetti
- Tutkielman valmistuminen